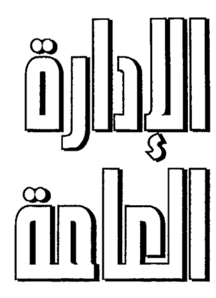
الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

• المجلد السابع والأربعون • العدد الرابع • شوال ١٤٢٨هـ • أكتوبر ٢٠٠٧م

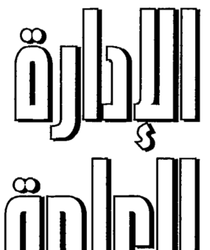
ردمد: ٠٢٥٦-٩٠٣٥
ISSN.02569035
رقم الإيداع: ١٤/٠١٣٧



دورية علمية متخصصة و محكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد

• المجلد السابع والأربعون • العدد الرابع • شوال ١٤٢٨هـ • أكتوبر ٢٠٠٧م



• المجلد السابع والأربعون
• العدد الرابع

تُعبِّر البحوث والدراسات والمقالات التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبِّر بالضرورة عن رأى المعهد.



دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخري.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمي.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail: journal@ipa.edu.sa

الموقع الإلكتروني: www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالي:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولي، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمي)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمي: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالي:

أ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين: (الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)
- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين: ، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السناري، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994a) (AL-Hamad, 1994b)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخري. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

- البحوث والدراسات:

الطويل، محمد (١٤١٠هـ). «التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته»، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - الكتب:

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها.** الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership,** San Francisco: Jossey - Bass

د - فصل فى كتاب:

- الشقاوي، عبدالرحمن (١٤١٦هـ). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية.** الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية:

- **التقرير الإحصائى السنوى** (١٤٢٠هـ). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.
- **قرار مجلس الوزراء** رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - الرسائل الأكاديمية:

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations.** Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكتروني

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123

* إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.
journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. Telehealth News, 2(2)
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYUth WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

- ❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
- ❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصًا فى نفس المجال العلمى للكتاب.
- ❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
- ❖ أن يكون الكتاب مرجعيًا وحديث النشر
- ❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:
  - ❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.

❖ الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديدًا أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتي:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمي: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثاني) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا - الجداول والأشكال:

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا - المراجع:

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتويات	الصفحة
● برامج تخطيط المسار الوظيفى: الممارسات والصعوبات فى منظمات الأعمال السعودية. د. معدّي بن محمد آل مذهب	٤٨٩
● محددات الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية. د. علي بن عثمان الحكمي	٥٣١
● جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية فى نظام السوق المالية السعودى: دراسة تحليلية. د. محمد بن ناصر البجاد	٥٥٥
● عرض نقدى لكتاب: إدارة القيم المكتسبة للمشروع. أ. د. محمد حسن شعبان	٥٩٥
● داخل الشبكات التعاونية: عشرة دروس مستفادة لمديرى القطاع العام. تأليف: روبرت أقرانوف ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهري راجع الترجمة: أ. محمد شحاته وهبي	٦١٧

برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية

الدكتور معدّي بن محمد آل مذهب
أستاذ الإدارة العامة المشارك
كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

● دوريـة الإدارة العــامــــة
● المجلد السابع والأربعـون
● العــــــــــدد الرابع
● شــــــــوال ١٤٢٨هـــ
● أكـتــــوبــــــر ٢٠٠٧م

برامج تخطيط المسار الوظيفى: الممارسات والصعوبات فى منظمات الأعمال السعودية

د. معدي بن محمد آل مذهب ❖

ملخص:

ركزت الدراســـة على برامج تخطيط المســـار الوظيفى فى منظمات الأعمال الســـعودية، وطرحت عدة أســـئلة تتعلق بالممارســـات والأهداف من هـــذه البرامج، وكذلـــك الصعوبات التى تقابلها فـــى هذا المجال، وعلاقتهـــا ببعض المتغيرات التنظيمية. تضمن البحث مراجعة الإطار النظرى لتخطيط المسار الوظيفى، وكذلك مراجعة الدراسات السابقة وتوضيح ما تتميز به هذه الدارســـة عن الدراســـات التى سبق أن بحثت هذا الموضوع. وتم توضيح منهجية البحث، ومجتمع وعينة الدراســـة التى بلغ حجمها (٢٨٩) منشـــأة، ممثلة فى مديرى الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على استبانة تم تصميمها لجمع البيانات، وتم التأكد من صدقها وثباتها. توصلت الدراســـة إلى ضعف ممارســـات المنظمات المشـــاركة فى الدراسة للأنشـــطة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفى، وإلى تنوع الأهداف التى تطمح إلى تحقيقها من هذه البرامج. كما توصلت الدراسة من خلال التحليل العاملى إلى تمركز الصعوبات التى تواجها المنظمات فى هذا المجال فى خمسة عوامل رئيسة، وإلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين هذه الصعوبات وبعض المتغيرات التنظيمية. قدمت الدراســـة نموذجاً عملياً لعملية تخطيط وتنفيذ المســـار الوظيفى، كما اقترحت بعض التوصيات التى يُتوقع أن تزيد من فعالية تخطيط المســـارات الوظيفية فى منظمات الأعمال السعودية.

تتمثل الدورة الحياتية للموظف (Employee Life Cycle) فى المراحل التى يمر بهـــا أثناء حياته العملية، ابتداء بدخولـــه للمنظمة وانتهاء بخروجه منها. وتشـــير الأدبيات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفى (Career Path Planning) إلى أن الكثير مـــن المنظمات تهتم بعملية التوظيف وتهمل التخطيط المهنى للموظف. وهناك مقولـــة إدارية متعارف عليها تشـــير إلى أهمية تعاقب خطوات إدارية تجســـد الدورة الحياتية للموظف وتُختصر فى Hire, Inspire, Admire, Retire (HIAR). أى، يجب العناية باختيار من تُوظف، وتحفيزه وإلهامه بعد توظيفه لكى ينتج، ثم إعداده للتقاعد وجعله يفتخر بأنه تقاعد من المنظمة التى كان يعمل بها.

ومن طرق التحفيز فى هذا السياق هى عملية تخطيط المسار الوظيفى للفرد داخل المنظمـــة؛ فعلاقة الفرد تبدأ بالمنظمة منذ قبوله العمـــل فيها وهو يأمل، افتراضاً، أن يجـــد فى منظمته مهنة مســـتمرة ينمو من خلالها ليحقق أهدافـــه ويحقق فى الوقت نفســـه أهداف منظمته. وبالقدر الذى يجنى الموظف والمنظمة نتائج تخطيط المســـار

❖ أستاذ الإدارة العامة المشارك بكلية إدارة الأعمال – جامعة الملك سعود.

الوظيفـــى، فإنه يمكن القول إن كلا الطرفين يواجه صعوبات على أرض الواقع عندما يتعلق الأمر بتخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بالمنظمات.

مشكلة البحث:

فى ظل التغيرات العالمية، والتحولات الاقتصادية فى أسواق العمل، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على ما يُسـمى بقيمة رأس المال البشرى (Human Capital Value)، تتجه المنظمات إلى تطوير مســارات وظيفية لأفرادها، إلا أنها فى الوقت نفســه تواجه عدداً من الصعوبات عند تطويرها لهذا المســارات. وتزداد حدة المشــكلة فى الدول النامية، حيث أشار ما يقارب من (٤٦٪) من الموظفين فى (١٣) دولة نامية آسيوية، من بين (١٦) دولة شــاركت فى أحد المسوحات حول المســار الوظيفى، أنهم لا يعتقدون أن منظماتهم تســاعدهم على تحقيق أهدافهم المهنية على المدى البعيد. فى المقابل، فإن نحو (٩٥٪) من أكبر عشــرين شــركة متعددة الجنســيات، تمتلكها دول غربية، أشارت أنها طبقت تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بها ونجحت فى ذلك (Wilson, 2006).

ويُثار جدل واسع حول ما طرأ من تغيرات على العلاقة بين الموظف والمنظمة فى غضون الســنوات القليلة الماضية، فمنذ بداية تســعينيات القرن الماضى، أصبح مفهوم استمرار الوظيفة والتقدم فيها داخل المؤسسة الواحدة أمراً مشكوكاً فيه. وفى هذا الشأن، يذهب بينســون (Benson, 2006)، فى مقالة علمية أوردتها مجلة إدارة الموارد البشــرية، إلى أن عمليات الاندماج وإعادة هندســة وتخفيض حجم المؤسسات التى شاعت فى عالم الإدارة فــى الفترة الأخيرة قــد تمخضت عن اختفاء الوظيفة المضمونــة للموظفين فى المنظمة. ويوضح أنه كان الموظف فى السابق يبدى التزاماً تجاه عمله مقابل هذا الضمان الوظيفى الأكيــد، ســواء كان صراحةً فــى عقد العمل. وهو أمــر نادر جداً. أو ضمنــاً بالتجربة. وباختفاء هذا الضمان، تحتاج المنظمات إلى إيجاد آليات وأنشطة جديدة للمحافظة على موظفيها وزيادة مســتوى ولائهــم، من هذه الآليات تخطيط المســار الوظيفى. وانطلاقاً مما تقدم، ســتركز الدراسة الحالية على استطلاع برامج تخطيط المسار الوظيفى، وعلى الصعوبات التى تقابل منظمات الأعمال فى المملكة فى هذا المجال.

أسئلة البحث:

يطرح البحث أربعة أسئلة تتعلق بتخطيط المسار الوظيفى، هى:

- هل تمارس منظمات القطاع الخاص السعودى نشاط تخطيط المسار الوظيفى لموظفيها؟

- فى حالة ممارســة المنظمات المشاركة فى الدراسة لنشاط تخطيط المسار الوظيفى، فما الأهداف التى تطمح إلى تحقيقها من ذلك؟
- ما الصعوبات التى تواجه منظمات قطاع الأعمال الســعودى عند تخطيط المســار الوظيفى وتنفيذه؟
- هــل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيــرات التنظيمية المتمثلة فى: عمر المنظمة، وطبيعة نشاطها، ونسبة السعودة، وعدد موظفى قسم الموارد البشرية، وبين الصعوبات التى تقابل المنظمات عند ممارسة هذا النشاط؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم تخطيط المسار الوظيفى، وأهميته فى منظمات اليوم، وكذلك إلى معرفة مدى ممارسة منشآت القطاع الخاص لهذا النشاط كأحد مهام إدارة الموارد البشــرية. كما يهــدف أيضاً إلى التعرف على الأهداف التى ترغب المنظمات المشاركة فى الدراسة فى تحقيقها من خلال تخطيط المسار الوظيفى، وكذلك التعرف على الصعوبات التى تقابل المنشــآت فى هذا المجال. ويهدف البحث أيضاً إلى معرفة العلاقات الارتباطية بين الصعوبات التى تقابل المنشآت الخاصة عند ممارســتها لتخطيط المســار الوظيفى وتنفيذه، وبين بعض المتغيــرات التنظيمية التى يُعتقد أنها ســتزيد من فهمنا لها، ومن ثم التغلب عليها أو الحد من آثارها. وأخيراً، فإن البحث يهدف إلى بناء نموذج لتخطيط المسار الوظيفى يمكن الاستعانة به باعتباره مرشداً عملياً لتطبيقه فى الواقع.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من الناحية النظرية فى إلقائه الضوء على أحد الأنشــطة المهمة للموارد البشــرية فى المنظمات الحديثة، وتخطيط المســار الوظيفى، وهو بهذا ســيزيد من فهم الأبعاد العلمية لهذا الموضوع. أما من الناحية العملية، فتشير دراسة حديثة فــى المملكة إلى تدنى ممارســة أنشــطة التطوير الوظيفــى التنظيمى ومنها تخطيط المسار الوظيفى، وأوصت بدراسة ما يقابل المنظمات من صعوبات عند تنفيذه (آل مذهــب، ١٤٢٧هـ). كما أن عدداً من الندوات والمؤتمــرات واللقاءات العلمية قد تطرقت إلى أهمية هذا الموضوع وضرورة دراسته والتعمق فيه (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٤؛ الجمعية الســعودية لــلإدارة، ٢٠٠٦؛ العولة، ١٤٢١ هـ). ومن خلال

التعرف على مدى ممارسة تخطيط المسار الوظيفى وعلى صعوبات تنفيذه، فإن ذلك سيساعد الممارسين على تخطيها أو على الأقل الحد من آثارها السلبية. ولعل جزءاً كبيراً من الجانب النظرى والميدانى المتوافر فى الأدبيات حول موضوع برامج تخطيط المسار الوظيفى لم يوجه لبيئة العمل العربية، وهو ما يزيد من أهمية هذه الدراسة كونها تبحث تخطيط المسار الوظيفى فى المنشآت الخاصة السعودية التى تواجه تحديات كبيرة خاصة فى ظل الضغوط الحكومية المتعلقة بسعودة الوظائف، وكثرة التسرب بين الموظفين فى القطاع الخاص التى تتطلب آليات وبرامج ربما لم تتعود عليها منشآت القطاع الخاص، أو تفكر بها فى الماضى القريب. وأخيراً، فإن النموذج الذى تقترحه الدراسة يُعدّ إضافة علمية يمكن الاسترشاد بها فى عالم الممارسة.

الإطار النظرى والدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة استعراضاً للخلفية العلمية لموضوع تخطيط المسار الوظيفى من حيث المفهوم، والأهمية، والأنشطة، والصعوبات التى تقابل المنظمات عند تطويرها لمسارات وظيفية للعاملين. كما يتضمن أيضاً مراجعة للدراسات السابقة واختلاف الدراسة الحالية عما سبق من دراسات.

أولاً - الإطار النظرى:

تتضمن أدبيات الإدارة عدة تعاريف لمفهوم تخطيط المسار الوظيفى، فمنهم من يعرفه على أنه «عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل وظيفية متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب، وكذلك تحديد الزمن اللازم للوصول إلى كل مرحلة» (العولمة، ١٤٢١: ٢٥). كما عرفه ويلنسكى (Wilensky,1990: 554)، بأنه «عملية تعاقب لوظائف متقاربة، تعكس المكانة الهرمية للوظيفة، وينتقل الأفراد من خلالها وفق تعاقب منتظم يمكن التنبؤ به». ويعرفه هول (Hall,1996: 9-10)، بأنه «التعاقب الرأسى المتمثل فى تسلق هرم المنشأة، ويصحبه عادة تحسن مالى فى دخل الفرد». ويضيف إدواردز وآخرون (Edwards et al.,1999: 58) أن التقدم فى السلم الهرمى للمنظمة يحدث عادة خلال فترات معينة وقد يصاحبه انتقال جغرافى من مكان إلى آخر. ويلاحظ من هذه التعاريف أنها جميعها تركز على عدة عناصر هى: الموظف، الوظيفة، والمنظمة، والمستقبل. ولهذا، فإن هذه الدراسة تعرف تخطيط وتنمية المسار الوظيفى بأنه التخطيط المقصود لتدرج الموظف داخل المنظمة مستقبلاً بما يتوافق مع معارفه ومهاراته وقدراته

ورغباته وبما تتطلبه الوظائف - المخطط له شغلها مستقبلاً - من المعارف والمهارات والقدرات بما يتوافق مع خطط المنشأة.

وإذا ما نُظر إلى تخطيط المسار الوظيفى فى إطار الفكر الإدارى من حيث مفهومه وأهميته، فلعل نظرية البيروقراطية لماكس فيبر من أوائل النظريات التى أشارت إلى مهنية الملتحقين بالبيروقراطية ونمو تدرجهم الوظيفى فى السلم الهرمى للمنظمة (Selby, 1993; Gardner and Plamer, 1997). كما أكدت نظرية التقسيم الإدارى لهنرى فايول (Booone and Bowen, 1987) على الجدارة وعلى مفهوم استمرارية الوظيفة (Continuity of Tuner). وعُرفت الإدارة العلمية باهتمامها بالأسلوب العلمى لاختيار الموظفين وأهمية تدريبهم وتنمية مهاراتهم وتحقيق مبدأ التوافق بين الفرد والوظيفة. ويمكن القول إن فريدرك تايلور يؤمن بأن هناك «طريقة مثلى واحدة» لعمل هذا التوافق، علينا اكتشافها وممارستها وتنقيحها بين فترة وأخرى. ولم تغفل مدرسة العلاقات الإنسانية الاهتمام بإشراك الموظفين فى اتخاذ القرارات وما قد يشكلون من تنظيمات غير رسمية، لضمان مستقبل وظيفى فى منظماتهم (Boone and Bowen, 1987)، إذا أُخذ من منظور المسار الوظيفى. كما ركز المدخل السلوكى على أهمية الدوافع وإشباع الحاجات للموظف، وقد ذكر ماسلو فى نظريته «الإدارة المستنيرة»، التى أهملتها أكثر أدبيات الإدارة باللغة العربية، مبدأ الكسب الثنائى (Win-Win Principles) للمنظمة والموظف، والذى يمكن تفسيره فى هذا المحتوى بأن تخطيط المسار الوظيفى يحقق كسباً ثنائياً للطرفين، الموظف والمنظمة، بدلاً من مبدأ الربح لطرف على حساب طرف آخر (المنيف، ١٩٩٥). كما أن نظرية العاملين لهيرزبيرج قد حددت النمو الوظيفى كأحد العوامل المحفزة للموظف (فضل الله، ١٩٨٨).

وتبرز أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفى من جانبين على الأقل هما جانب المنظمة وجانب الموظف. وتشير الأدبيات (Andrew, 2002؛ العولة، ١٤٢١ هـ؛ عقيلى، ٢٠٠٥؛ Susan, 2005) إلى أنه من الأسباب التى تدعو المنظمات إلى الاهتمام بتخطيط مسارات وظيفية للعاملين بها ما يلى:

- يساعد تخطيط المسار الوظيفى فى تقديم بناء جديد (New Construct)، يُسهم فى فهم مراحل التطوير التى يحتاج إليها الموظفون والمنظمة، وكذلك الأنشطة التى يجب أن ينخرط فيها الموظفون بكفاءة وفعالية، كما أنه يساعد فى تصميم الوصف الوظيفى، ويحدد المعايير الرئيسة لتقويم الأداء، ويحفز إلى مراجعة سلم الرواتب والبدلات، ويرشد فى عمليات استقطاب واختيار الموظفين الجدد.

- إن تطـور المسـتوى التعليمى العام للموارد البشـرية فى الوقـت الراهن قد زاد من طموحـات الأفراد فى الحصول على مسـتقبل وظيفى أفضل. ولعل هذا السـبب ينطبـق كثيـراً على المملكة العربية السـعودية التى أحرزت تقدمـاً كبيراً فى تطور مواردها البشرية من الذكور والإناث.
- عندما تسعى المنظمات إلى الاهتمام بالمسار الوظيفى وتخطط لذلك بعناية، فستكون بلا شـك أكثر جاذبية من تلك المنظمات التى لا تعطى أهمية لهذا الأمر، وسـتكون أكثر احتفاظاً بالموظفين المتميزين. كما سينعكس ذلك على سمعة المنظمة، وسيزيد من قدرتها على استقطاب أفضل الكفاءات البشرية.
- إن المنظمات التى تخطط لموظفيها مسـتقبلهم الوظيفى، أو تشـارك فيه، لا توضح لموظفيها توقعات الأداء المطلوب منهم فحسـب، إنما تحدد لهم أيضاً معالم طريقهم والفرص المستقبلية المتاحة أمامهم.
- إن تخطيط المسار الوظيفى يساعد الموظفين على تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسـين أدائهم وإنتاجيتهم، ويسـاعد أيضاً فى سـد الفجـوة بين قدرات الموظف وما تتطلبه الوظيفة.
- تسـاعد برامج تخطيط المسـار الوظيفى فى التعرف على الأفـراد المؤهلين لتولى المناصب القيادية الإدارية، والمهنية فى المنظمة، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التى ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب فى وقت قصير.
- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامى من قبل إدارات المنشآت والموارد البشرية بتخطيط المسـار الوظيفى للموظف، وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم ستؤدى إلى خلق قوة عمل راضيـة ومنتجة. وكلما أدرك الموظفون مـدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتطور والنمو الوظيفى؛ ازداد ولاؤهم وإخلاصهم للمنظمة.
- إن المنظمات التى لا تهتم بعملية تخطيط المسـار الوظيفى ستواجه مستقبلاً حالات مـن التكدس والاختناقات فى الهيكل التنظيمى وعدد الوظائف المجمدة، الأمر الذى يؤدى إلى تعثر نظام الترقيات فى أغلب المسـتويات الوظيفية والتنظيمية إن لم يكن كلها، الأمر الذى ينعكس على دافعية الموظفين وإنتاجيتهم.

ويشـارك فى عملية تخطيط المسار الوظيفى عدة أطراف (عقيلى، ٢٠٠٥، العولة، ١٤٢١هـ؛ Aryee, 1993)، فالموظف يشـارك عن طريق معرفتـه بقدراته وطموحاته، ومعرفة الطريق المناسب والوسيلة الملائمة لتحقيق هذه الطموحات. أما إدارة المنظمة، ممثلة فى إدارة الموارد البشرية، فهى مسئولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين

الموظف والوظيفة، ويتم ذلك من خلال ممارسات وأنشطة يتم التخطيط لها وتنفيذها وفق برامج تدريبية وتأهيلية منظمة ومدروسة. ويؤدى المشرف المباشر دوراً مهماً يتمثل فى ملاحظة أى اختلال فى التوافق بين الفرد والوظيفة، ويُقيم أداء الموظف، ويقارن هذا الأداء بالمهام والمسئوليات المطلوبة منه حالياً، أو مستقبلا، وينسق مع إدارة الموارد البشرية لتعديل أو تصحيح المسار، إذا تطلب الأمر ذلك. كما أن بعض المنظمات تستعين بمستشارين متخصصين للقيام ببعض الأدوار المهمة فى مراحل تخطيط وتنفيذ برنامج المسار الوظيفى داخل المنظمة (Larsen, 2004).

ولعل ما يميز برنامج المسارات الوظيفية عن غيره من البرامج هو أنه يُعدّ خطة جيدة توضح معالم الطريق (Road Map) الذى سيسلكه الموظف نحو تحقيق طموحاته وتلبية متطلبات الوظيفة من خلال سلم المسار الوظيفى (Career Path Ladder)، بل إنه يمثل مدخلاً جيداً لإدارة الموارد البشرية فى التخطيط لاحتياجاتها المستقبلية من الوظائف والمراكز وملئها من الداخل من خلال ما يسمى «بالترقية المخططة»، معتمدين على «خطط الإحلال» (GAO, 2000). وتتوافر هذه الميزة فى القطاع الخاص أكثر من القطاع العام بحكم المرونة فى اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة اللتين تفتقدهما منظمات القطاع العام والتى تعمل فى إطار أنظمة ولوائح عامة تطبق على الأجهزة الحكومية دون تمييز فى معظم الأحوال.

إن برنامج المسار الوظيفى من حيث البناء عادة ما يركز على محورين (Rosen, 1990): محور سلم المسار الوظيفى الرأسى (Vertical) الذى يشير إلى التقدم الوظيفى المتدرج لوظائف أعلى، ومحور سلم المسار الوظيفى الأفقى (Horizontal) الذى يعكس إمكانية انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى فى المستوى نفسه. وتقوم بعض المنظمات بتطوير برنامج سلم مسار وظيفى رأسى مزدوج (Dual Career Path Ladder)، بحيث إذا لم تتح قدرات ومهارات الموظف له التقدم فى مسار معين، فإنه يستطيع الانتقال إلى مسار آخر، بعد التأكد من توافر المؤهلات والقدرات المطلوبة من جانب الموظف للمسار الآخر. وعادة ما يحدث مثل هذا الانتقال من خلال المرور بمحور المسار الوظيفى الأفقى. بل إن الأدبيات تؤكد على ضرورة توجه المنظمات إلى استبدال نظام المسار الخطى "Linear Career System" بنظام المسار متعدد الاتجاهات "Multidirectional Career System" (Baruch, 2004). وتعتمد بعض المنظمات على تضمين برامج المسارات الوظيفة مساراً سريعاً (Fast Track) لما يُعرف إدارياً بالموظفين المتميزين (High Flyers) الذين يبدون قدرات تشير إلى إمكانية تقدمهم على غيرهم من سائر الموظفين فى وقت أقل (Viney et al., 1997).

ومن العقبات التى تواجه المنظمات عند تخطيط المســار الوظيفى (عقيلى، ٢٠٠٥؛ Andrew, 2002) هــو تركيز الموظفين ومســؤولى الموارد البشــرية على الماضى عند تحديد المهارات التى تتطلبها المنظمة أو وظيفة معينة، فضلاً عن أن الموظفين يربطون أنفســهم بالمســمى الوظيفى بدلاً من الدور الذى يؤدونه، وكذلك إحجام المديرين عن النظر إلى أنفســهم باعتبارهــم مطورين للآخرين، بل إنهــم يتنصلون من هذه المهمة ســواء بقصد، نتيجة الخوف من تطويــر الآخرين، أو اعتقاداً منهم بأنها ليســت من مهماتهم. كما أنه من الصعوبات التى تقابل عملية تخطيط المســار الوظيفى وتنفيذه هو أن بعض المنظمات ومسؤولى الموارد البشرية ينظرون إلى المسار الوظيفى باعتباره قائمــة تتضمن عدداً من الخطــوات والعمليات والإجراءات يتم شــطب كل خطوة تم الانتهاء منها (Chick list)، مع أن المســار الوظيفى يتطلب حواراً مستمراً بين المنظمة والموظفين حول مدى اســتعدادهم والتزامهم للمشاركة فى تطوير مسار وظيفى يعكس التحــدى الذى تواجهــه المنظمة. وتعانى إدارات الموارد البشــرية فى أغلب المنظمات من النظرة إليها على أنها قســم خدمات فقط، مما يجعل أقســام المنظمة الأخرى لا تســاهم ولا تتعاون فى بناء مســار وظيفى فعال يمكن أن يحقق نتائج جيدة للمنظمة ككل (Andrew, 2002). ومــن الصعوبات أيضــاً ما يحدث فى الهيكل التنظيمى من تغيرات ينتج عنها إلغاء بعض الوظائف، أو تغيير مســمياتها (Grzeda, 1999). وتُعدّ الحواجــز الثقافية للأفراد، خاصة عند تعدد الخلفيات الثقافية للموظفين فى منظمة واحدة، إحدى الصعوبات التى تقابلها المنظمات فى برامج تخطيط المسارات الوظيفية (Kato and Suzuki, 2006, Maaene and Van, 2006).

إن أهــم ما برز مؤخــراً من أفكار فى أدبيــات الإدارة المتعلقة بالمســار الوظيفى، ويمكــن أن تُعدّ تحدياً لمنظمات الأعمال فى الــدول النامية، هى فكرة Hall (٢٠٠٤م) المتعلقة بالمســار البروتينى (Protean)، وهو مصطلح مشتق من الإله الإغريقى المزعوم (Proteus)، الــذى كان يُعتقــد قديماً بأن لديه القدرة علــى تغيير هيئته متى ما أراد. وفى سياق المسار الوظيفى، يوضح هول أن فكرة المسار «البروتينى» تعتمد على الموظف أكثر من المنظمة فى تحديد المسار الوظيفى، وأن المسار قابل للتغير من وقت إلى آخر إذا كان الفرد والبيئة يتغيران بطبيعتهما. ومن ثم فإن المســار «البروتينى» يختلف عن المسار التقليدى إذ إنه يعتمد على النجاح النفسى، الذى يُعدّ فريداً للموظف، وقد يتمثل هذا النجاح فى الإنجاز الشــخصي، أو الشعور بالفخر، أو السعادة العائلية. ويتطلب المســار «البروتينى» تعليماً مستمراً، وإدراكاً ذاتياً من قبل الموظف، وتحملاً للمسؤولية الشــخصية، فضلاً عن الاســتقلال (Hall, 2004; Skromme and Baccili, 2006).

ومع أن فكرة هول هذه قد تتناسب مع المنظمات التى تعمل فى بيئة تساعد الموظف فى الاعتماد على نفسه، وعلى طبيعة الوظيفة ومجال عمل المنظمة، إلا أنه من الصعب تبنيها فى بيئات العمل العربية التى تفتقر أحياناً إلى أبسط المقومات الأساسية للنمو الوظيفى، وقد يُستثنى من ذلك بيئة المؤسسات الأكاديمية، كالجامعات، إذ يعتمد التقدم فى السلم الأكاديمى، فى أغلب الأحوال، على عضو هيئة التدريس نفسه.

ثانياً - الدراسات السابقة:

أجريت معظم الدراسات الميدانية المتعلقة بالمسار الوظيفى فى الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا، إلا أن هناك بعض الدراسات التى لامست بشكل مبسط جداً موضوع المسار الوظيفى فى بيئة العمل العربية ومنها دراسة طُبقت على المؤسسات العامة ومنشآت القطاع الخاص فى المملكة العربية السعودية حول التدخلات التنظيمية المتعلقة بتطوير الموارد البشرية. أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف ممارسات المنظمات لهذه الأنشطة ومن بينها المسار الوظيفى، وأوصت بدراسة العقبات التى تعترض تفعيل برامج التطوير الوظيفى التنظيمى بما فى ذلك المسار الوظيفى وتقديم الحلول التى تساعد على انتشارها وتطبيقها بمهنية (آل مذهب، ١٤٢٧ هـ). وأجرى الفضالة (٢٠٠٥م) دراسة ربط من خلالها تحليل الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفى والتدريبى للعاملين فى المؤسسات الحكومية فى الكويت، وقد أجراها على (٣٤) جهة حكومية استطلع فيها رأى القياديين المسؤولين عن مراكز وإدارات التدريب والموارد البشرية، وتوصل إلى ضعف العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفى للعاملين فى المنظمات التى شملتها الدراسة.

وفى دراسة على عينة بلغ حجمها (٥١٩) موظفاً من موظفى منظمة الطيران المدنى الدولية- الأيكاو ICAO (٢٠٠٥م) شملت إستراتيجيات المسار الوظيفى للعاملين بالمنظمة، أشارت نتائج الدراسة إلى أن حجم المنظمة وطابعها الفنى أسهم فى قلة الفرص لتحقيق التقدم فى المسار الوظيفى مقارنة بمنظمات الأمم المتحدة الأكبر حجماً؛ إذ رأى (٥٧٪) من عينة البحث أن المنظمة لا تتوافر لديها تدابير كافية من أجل التقدم فى المسار الوظيفى. وأوصت الدراسة بضرورة توافر نهج متكامل يتضمن مبادرات تتعلق بتطوير مسار وظيفى للعاملين، وتدريبهم، وإدارة تنقلاتهم وأدائهم، مع أهمية أخذ التخصصات الفنية التى تجد مساراً حرجاً فى الحسبان فى تقدمها بالمسار الوظيفى.

وقد أُجريت حديثاً دراسة شملت (٣٩) منظمة صناعية أمريكية هدفت إلى تقويم ومقارنة برامج المسار الوظيفي بهذه المنظمات، تبين أن (٤٢٪) من المنظمات التى شملتها الدراسة لديها برامج متطورة للمسار الوظيفي، إلا أن أداء هذه البرامج غير عال فى بعض المنظمات. واتضح أن (٤١٪) من هذه المنظمات اعتمدت كلياً على قسم الموارد البشرية لتطوير برنامج المسار الوظيفى، فى حين اعتمدت بقية المنظمات على المديرين فى المستويات العليا، أو المديرين المباشرين للموظفين. وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن ما يقارب من (٣٧٪) من المنظمات اعتمدت على برامج المسار الوظيفى فى تخطيطها لإحلال عدد كبير من الوظائف الإدارية (Hollister, 2005). وفى دراسة أجريت فى بريطانيا، وفرنسا، وألمانيا هدفت إلى معرفة مدى تقدم النساء فى مساراتهن الوظيفية واستخدم فيها الباحثون الاستبانة والمقابلات الشخصية لجمع البيانات، اتضح أن النساء فى هذه البلدان يعانين من ضعف التقدم الوظيفى وعدم وجود مسارات لهن فى منظماتهن، خاصة فى فرنسا وألمانيا (Truss et al. , 1992). وتوصلت دراسة أخرى أجريت على (٥٠) مديرة فى أوربا إلى نتيجة مشابهة من حيث صعوبة التقدم فى المسار الوظيفى للمديرات (Linehan and Walsh, 2000). وقد أجريت بعض الدراسات (Grzeda, 1999; Newell, and Dopson, 1996) حول أثر إلغاء بعض الوظائف فى المنظمة فى المسار الوظيفى. وتوصلت إلى أن المنظمات تفقد عدداً كبيراً من الموظفين المتميزين نتيجة عدم تطوير مسار وظيفى آخر لهم، فى حالة إلغاء وظائفهم لسبب من الأسباب، وأن على المنظمات بناء مسار وظيفى مرن إذا ما أرادات الاحتفاظ بموظفيها المتمكنين.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تُعدّ أول دارسة تجرى على منظمات القطاع الخاص فى المملكة، بل ربما على مستوى الدول العربية، هى تركز على الجانب التطبيقى للمسار الوظيفى، إذ إن أكثر ما كُتب عن هذا الموضوع باللغة العربية لا يتعدى فى مجمله الأطر النظرية لموضوع البحث، ولم يتم العثور على أى دراسة ميدانية مباشرة، سواء حديثة أو قديمة، فى موضوع الدراسة الحالية. كما أن هذه الدراسة تركز على كبرى الشركات فى أكبر ثلاث مناطق إدارية بالمملكة، ومن المؤمل أن تعكس الممارسات المتوافرة فى منظمات القطاع الخاص السعودى التى يمكن الاستفادة منها فى التعرف على واقع برامج المسار الوظيفى فى المنظمات التى شملها البحث ومدى توافق الممارسة مع ما كتب نظرياً حول تخطيط المسار الوظيفى. ولعل ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تشمل أيضاً التعرف على الصعوبات التى تواجه المنظمات فى تخطيط وتنفيذ برامج المسار الوظيفى فى بيئة تختلف عن

البيئات التى أجريت بها الدراسات التى تم عرضها هنا، فضلاً عن أنها تربط بين بعض المتغيرات التى لم تَنَلْ اهتماماً من قبل عند دراسة تخطيط المسار الوظيفى.

منهجية الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة توضيحاً لمنهج البحث المتبع، وتحديد مجتمع البحث والطريقــة التى تم من خلالها اختيار عينة البحث، وكذلك أداة جمع البيانات، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج المســحى الوصفى لمعرفة مدى ممارســة منشآت القطاع الخاص لتخطيط المســار الوظيفى، وكذلك معرفة الصعوبــات التى تقابلها فى ذلك، ويُعدّ هذا المنهج منهجاً مناســباً لمشكلة الدراســة الحالية خاصة أنه لا يتوافر بيانات ودراسات ميدانية سابقة تمكن من استخدام منهج آخر. كما اتبع البحث أيضاً المنهج الارتباطى لمعرفة العلاقة بين ممارســة تخطيط المسار الوظيفى وصعوباته وبين بعض المتغيرات التنظيمية.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث لهذه الدراســة فى مديرى الموارد البشــرية بمنشآت القطاع الخاص بثلاث مناطق إدارية رئيســة فى المملكة هى الرياض، ومكة المكرمة، والمنطقة الشرقية. وقد تم اختيار هذه المناطق الثلاث؛ لأن بها أكبر عدد من المنشآت الخاصة؛ حيث تم إجراء الدراســة على عينــة عمديــة (Purposive Sample) من قائمة أكبر الشــركات والمؤسسات المسجلة لدى الغرف التجارية الصناعية بالمناطق الثلاث. وقد حُــدد مبدئياً حجم العينة لتكون أكبر (٤٠٠) منشــأة فى هذه المناطق، وذلك رغبة فى اســتفتاء أكبر عدد ممكن من المنشــآت يُمكّن من تعميم النتائــج، كما أن اختيار أكبر المنشآت كان له ما يُبرره فى هذا البحث وذلك لتوقع الباحث أن تدار هذه المنشآت عادة بمهنية عالية، وتهتم بموظفيها، ولها سياســات وإجراءات تجعلها أكثر قرباً من العمل المؤسســاتى (Institutionalization)، مقارنة بغيرها من المنشآت، الأمر الذى سيزيد من احتمال تطويرها لبرامج مســار وظيفى للعاملين بها. قُســمت العينة بين المناطق الثلاث بحيث يتم اســتفتاء أكبر (٢٠٠) منشــأة بمنطقة الرياض، وأكبر (٢٠٠) منشأة

بمنطقتى مكة المكرمة والمنطقة الشـرقية، موزعة بالتساوى بينهما، على ألا يقل عدد موظفى أى منشأة تشارك فى الدراسة عن مائتى موظف. نظراً لأن بعض المنشآت لم تتعاون فى مرحلة جمع البيانات، فقد جرى استبدال المنشأة التى تُبدى عدم موافقتها للمشاركة فى الدراسة بالمنشأة التى تليها فى القائمة، على أن يتحقق بها شرط حجم العمالة المحدد فى الدراسة. وهكذا استمرت عملية الاستبدال (Replacement) حتى وصل عدد المنشآت التى تم الاتصال بها (٨٨٣) منشأة فى المناطق الثلاث، تجاوب منها (٣٨٩) منشأة، وهو حجم العينة لهذه الدراسة.

أداة جمع البيانات:

لا يتوافر فى الأدبيات التى تم مراجعتها أداة يمكن استخدامها لغرض هذا البحث. وقـد تم تصميم اسـتبانة عكـس محتواها أهم مـا تضمنته الأدبيـات حول موضوع الدراسـة، وتم الاسـتعانة كذلك بنتائج المقابلات الأولية مع مسؤولى الموارد البشرية من ذوى الخبرة فى بعض المنظمات المهتمة بتخطيط المسار الوظيفى. وقد تم تحكيم الاستبانة من حيث الصدق عن طريق عرضها على بعض الأكاديميين المتخصصين فى جامعة الملك سـعود وكذلك معهد الإدارة العامة بالرياض، وجامعة الملك فهد للبترول والمعـادن بالظهران. وقد قدموا عدداً كبيراً من الملاحظات التى تم تعديل الاسـتبانة بناء عليها. كما تم التحقق من ثباتها عن طريق معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته (٠,٧٨) وهى قيمة تُعدّ مقبولة، خاصة أن الاستبانة تُصمم وتُستخدم للمرة الأولى.

عرض وتحليل البيانات:

تم معالجة البيانات بالحاسـب الآلى باسـتخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Packeg for Social Sciences, SPSS). وسـيتم هنا تقديم وصف لعينة الدراسة، ثم استعراض البيانات وفقاً لتسلسل أسئلة البحث.

وصف العينة:

توزعت عينة البحث من المنشـآت المشاركة فى الدراسـة على المناطق الثلاث التى شملتها الدراسة، إذ بلغ عدد المنشآت المشاركة من مدينة الرياض (١٨١) منشأة بنسبة (٤٦,٥٪)، و (١٤٥) منشأة، أى (٣٧,٣٪) من منطقة مكة المكرمة، أغلبها من مدينة جدة. أما بقية المنشآت فكانت من المنطقة الشرقية، (٦٣) منشأة بنسبة (١٦,٢٪). وانقسمت

عينة البحث من حيث النشاط الذى تمارسه إلى خمسة أنشطة تمثلت فى الصناعة (١٢٥ منشأة) والخدمات (١٠٩ منشآت) والتجارة (٩٨) والإنشاء والبناء (٣٩ منشأة) والزراعة (١٨ منشأة). واتضح أن الصفة القانونية للمنشآت المشاركة فى الدراسة كان يتمثل أغلبها فى المنشآت (الشركات) المساهمة (٢٧٪)، ثم ذات المسؤولية المحدودة (٢٤٪)، تليها الشركات التضامنية (٢١٪)، ثم الشركات ذات التوصية البسيطة (١٨٪)، يليها شركات المحاصة (٨٪)، ثم الشركات التعاونية (٢٪). وقد كان المتوسط الحسابى لعمر المنظمات منذ سنة التأسيس (١٩) سنة، بانحراف معيارى قدره (٧) سنوات، وبلغ متوسط عدد موظفى الموارد البشرية (١١) موظفاً، ومتوسط نسبة السعودة فى المنظمات التى شملتها الدراسة (٣٤ ٪).

ممارسة تخطيط المسار الوظيفى:

من خلال إجابات عينة البحث عن سؤال مفتوح حول مدى ممارسات منظماتهم لأنشطة تخطيط المسار الوظيفى، اتضح من بيانات الدراسة أن (١٤,٣٪) من العينة، أى (٥٦) منشأة من المنشآت المشاركة فى الدراسة، لديها أنشطة تخطيط مسار وظيفى، و(١٨) منشأة من هذه المنشآت أشارت إلى شمول برنامج المسار الوظيفى لجميع وظائف المنشأة، فى حين أشارت بقية المنظمات (٣٨) منشأة، بتوافر مسار وظيفى للوظائف التى تُشغر أو يمكن شغرها بسعوديين فقط. أما بقية العينة من المنظمات البالغ عددها (٣٣٣) منشأة، أى ما نسبته (٨٧,٩٪)، فلم تُبدِ أى مؤشر على توافر أى أنشطة تتعلق بالمسار الوظيفى بها. ويتضمن جدول رقم (١) إجابات مديرى الموارد البشرية فى المنشآت المشاركة فى الدراسة، وقد أجابت بتوافر مسارات وظيفية لديها، عن سؤال مفتوح حول طبيعة ممارسات منظماتهم المتعلقة بالمسار الوظيفى. ويتضح أن تهيئة الموظفين الجدد قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة (٣٠,٣٥٪) من بين عدد المنشآت التى أشارت إلى توافر أنشطة مسار وظيفى، يلى ذلك، بنسب متقاربة، خرائط إحلال للوظائف الفنية المهمة فى المنشأة، ثم خطط تطوير فردية للمديرين، وكذلك تحديد الجدارات التى تتطلبها طبيعة العمل فى المنشأة، نسب مئوية (١٩,٦٪)؛ (١٧,٨٪)؛ (١٦٪) على التوالى. وكانت نسبة سياسة التنقلات الداخلية بين الأقسام والمشاريع لتولى مناصب إدارية قد بلغت (١٤,٢٪)، أما تحديد الجدارات التى يمتلكها الموظفون، مقارنة بما تتطلبة المنشأة، وسياسة التنقلات بين المركز الرئيس والفروع لتولى مناصب إدارية فحصلا على نسبة مئوية متساوية قدرها (١٢,٥٪).

جدول رقم (١)
ممارسات المسار الوظيفي في المنشآت عينة البحث

الممارسات	التكرار	النسبة *
تهيئة الموظفين الجدد.	١٧	٪٣٠,٣٥
خرائط إحلال للمديرين.	١١	٪١٩,٦
خطط تطوير فردية للمديرين.	١٠	٪١٧,٨
تحديد الجدارات التى تتطلبها طبيعة العمل بالمنشأة.	٩	٪١٦
سياسة للتنقلات الداخلية بين الأقسام والمشاريع لتولى مناصب أعلى.	٨	٪١٤,٢
تحديد ما يمتلكه الموظفون من الجدارات التى تتطلبها طبيعة العمل بالمنشأة.	٧	٪١٢,٥
سياسة تنقلات بين المركز الرئيس والفروع لتولى مناصب أعلى.	٧	٪١٢,٥
تحديد الاختلاف بين ما تتطلبه الوظائف وبين ما يمتلكه الموظفون من جدارات ومهارات.	٦	٪١٠,٧
مسار وظيفى رأسى للوظائف الفنية.	٦	٪١٠,٧
اهتمام بالمتميزين من الموظفين.	٥	٪٨,٩
خرائط إحلال للوظائف الدنيا المشغولة بغير سعوديين.	٣	٪٥,٣
لجنة مسار وظيفى (Steering Committee).	٢	٪٣,٥٧

❖ تم حساب النسبة بناء على عدد المنشآت التى أشارت إلى توافر أنشطة مسار وظيفى وعددها (٥٦) منشأة.

كما يتضح من الجدول أيضاً تساوى نسبتى عملية تحديد الفرق بين ما تتطلبه الوظيفة وبين ما يمتلكه الموظف من جدارات ومهارات، وكذلك تطوير مسار وظيفى للوظائف الإدارية، (٧,١٠٪) لكل منهما. وأشارت (٥) منشآت، أى (٨,٩٪)، إلى اهتمامها بالمتميزين من الموظفين، فى حين لم يشر إلى توافر خرائط إحلال للوظائف فى المستويات الدنيا سوى (٣) منشآت. ولم يشر إلى وجود لجنة خاصة بالمسار الوظيفى سوى منشأتين. ويتضح من خلال هذه الإجابات ضعف ممارسة برامج المسار الوظيفى، إذا أخذ فى الحسبان حجم العينة المشاركة فى الدراسة، كما يتضح تشتت هذه الممارسات الأمر الذى يمكن تفسيره بعدم تواتر خطوات تخطيط المسارات الوظيفية فى المنشآت التى أشارت بممارستها لهذا النشاط. ويمكن تفسير ذلك أيضاً بأن أولويات كل منشأة تختلف عن الأخرى، وأن هذه المنشآت تعتمد على المسار الوظيفى حلاً لبعض المشكلات التى تقابلها دون تخطيط مسبق، مما يؤدى إلى إمكانية تعثره مستقبلاً، أو تسببه فى ظهور مشكلات أخرى.

أهداف برامج المسار الوظيفى فى المنشآت:

تضمنت الدراسة سؤالاً مفتوحاً حول الأهداف التى تطمح المنظمات إلى تحقيقها من تطوير برامج المسار الوظيفى. وقد أجاب عن هذا السؤال، فى مجمله (٢٩) منظمة من عينة الدراســة الذين أشــاروا إلى توافر مسارات وظيفية بمنظماتهم. ويوضح الجدول رقم (٢) هذه الأهداف مرتبة حسب مدى تكرارها من قبل المجيبين. ويتضح من الجدول رقم (٢) أن الخوف من التســرب وجذب المتميزين من المنشــآت المنافســة، واستقطاب الخريجين الجدد قد أتــت فى المراتب الأولى، (٥١,٧٨٪)؛ و(٤٤,٦٪)؛ و(٣٣,٩٪) على التوالى. وأتت بنســب متقاربة مســألة زيادة الإنتاجية (٣٠,٣٪)، وزيادة رضا الموظفين من خلال إحساسهم بالأمن الوظيفى نتيجة وضوح تدرجهم فى السلم الوظيفى للمنظمة (٢٨,٥٪). وأشــار ما يقارب من خُمس المنشــآت، (١٩,٦٤٪) التى لديها أنشطة مسار وظيفــى، إلى أنها تهدف إلى تجنب الأزمات والمشــكلات التى عــادة تحدث عند فراغ (Vacancy) مناصب معينة دون الاســتعداد المسـبق لشغلها من داخل المنظمة، فى حين أوضحت منشآت أخرى (١٠) منشآت، أنها ترغب فى زيادة ولاء وإخلاص الموظفين.

جدول رقم (٢)

أهداف برامج المسار الوظيفى فى المنشآت عينة البحث

الأهداف	التكرار	النسبة *
المحافظة على الموظفين من التسرب إلى منشآت منافسة.	٢٩	٥١,٧٨٪
جذب الموظفين المتميزين ذوى الخبرة من خارج المنشأة.	٢٥	٤٤,٦٪
استقطاب الخريجين الجدد من الجامعات والمعاهد.	١٩	٣٣,٩٪
زيادة الإنتاجية.	١٧	٣٠,٣٪
زيادة رضا الموظفين من خلال إحساسهم بالأمن الوظيفى.	١٦	٢٨,٥٪
تجنب الأزمات والمشكلات التى تحدث عند فراغ مناصب معينة دون وجود خطة للإحلال.	١١	١٩,٦٤٪
زيادة ولاء وإخلاص الموظفين للمنظمة.	١٠	١٧,٨٪
الاستفادة من الدعم الحكومى فى التوظيف.	٩	١٦,٠٧٪
طبيعة العمل وحدة المنافسة فى مجال عمل المنشأة تتطلب إحداث مسارات وظيفية.	٨	١٤,٢٨٪
الاستجابة لطلبات مجلس الإدارة بتطوير مسارات وظيفية.	١	١,٧٨٪
الوفاء ببعض متطلبات الآيزو فى الموارد البشرية.	١	١,٧٨٪

* تم حساب النسبة بناء على عدد المنشآت التى أشارت إلى توافر أنشطة مسار وظيفى وعددها (٥٦) منشأة.

ويعكس الجدول أيضاً أن بعض المنشآت طورت مساراً وظيفياً فقط لغرض الاستفادة من الدعم الحكومي في التوظيف، ولعله يُقصد به هنا دعم صندوق تنمية الموارد البشرية الذي يشترط على المنشأة تطوير مسار وظيفي للوظائف التي ترغب في تدريب موظفين عليها ومن ثم توظيفهم، حيث يدعم الصندوق هذه المنشآت بنسبة (٧٥٪) من المكافأة خلال فترة التدريب، و(٥٠٪) من المرتب خلال السنة الأولى بعد التدريب. أما طبيعة العمل وحدة المنافسة في مجال عمل المنشأة، وما يتطلبه ذلك من تطوير مسارات وظيفية، فلم تشر إليه سوى (٨) منشآت، أي ما نسبته (١٤,٢٨٪). وأشارت منظمة واحدة فقط لكل من الهدفين التاليين: استجابة لرغبة مجلس الإدارة بتطوير مسارات وظيفية، والوفاء بمتطلبات الآيزو في الموارد البشرية، (١,٧٨٪) لكل منهما. ويلاحظ أن ما يقارب نصف المنشآت التي أشارت إلى أن لديها مسارات وظيفية لم توضح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من تطوير مسارات وظيفية للعاملين بها، فضلاً عن أن معظم الأهداف التي ذُكرت يغلب عليها خدمة المنظمة أكثر من الموظف، على المدى البعيد.

الصعوبات التي تواجه المنظمات في مجال تخطيط المسار الوظيفي:

بهدف تصنيف الصعوبات التي تقابلها منشآت القطاع الخاص في مجال تخطيط المسار الوظيفي، والتي سُئل عنها مديرو الموارد البشرية في الجزء الثاني من الاستبانة، تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) لجميع الصعوبات التي ذُكرت في الاستبانة، وذلك باستخدام التدوير المتعامد (Principle Component with Varimax Rotation). وتبين تمركزها حول خمسة عوامل، كما يعكسها جدول رقم (٣)، وهي كالتالي:

العامل الأول – صعوبات تتعلق بالإدارة العليا: بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٦,٤٨)، ونسبة ما يفسره هذا العامل من التباين هي (٢٧٪)، أي أنه يفسر أكثر من ربع التباين بقليل. وراوحت درجات ارتباط العبارات بالعامل بين (٠,٧٦) و (٠,٥٣)، وراوحت درجات الشيوع بين (٠,٧٩) و (٠,٥٨). ويتضح من الجدول أن العبارات التي اندرجت تحت هذا العامل تتعلق بعدم إيمان الإدارة العليا للمنشأة بأهمية برنامج المسار الوظيفي، والتدخلات الشخصية من قبل الإدارة العليا في التعيينات والترقيات، ونظرة الإدارة العليا لتدريب الموظفين على أنه تكلفة وليس استثماراً، فضلاً عن كثرة التغير في القيادات الإدارية للمنشأة، وعدم تفويض قسم الموارد البشرية لاتخاذ القرارات اللازمة لتفعيل سياسات المسار الوظيفي. ويتضح من مضمون هذه العبارات أنها جميعها صعوبات تتعلق بالإدارة العليا للمنظمة.

العامل الثانى - صعوبات تنظيمية: يفسر هذا العامل ما يقارب من خمس التباين، (٢١,٦٪) وبلغت قيمة الجذر الكامن (٥,١٨)، كما راوحت ارتباطات العبارات بالعامل بين (٠,٧٨) و (٠,٥٧) بدرجات شيوع بين (٠,٦٦) و (٠,٧٩). ويلاحظ أن العبارات التى اندرجت تحت هذا العامل تعكس فى الغالب النواحى التنظيمية للمنشأة. ويشمل ذلك عدم تعاون الأقسام والإدارات لتنفيذ برنامج المسار الوظيفى، وتعارضه مع سياسات أخرى، بالإضافة إلى اختلاف مسميات بعض الوظائف عن العمل الفعلى الذى يزاوله الموظف، وكثرة التعديلات على الهيكل التنظيمى للمنشأة، وكذلك كثرة التعديلات على السياسات الخاصة بالموارد البشرية. كما اندرج تحت هذا العامل هيمنة بعض الإدارات والأقسام على بقية أجزاء المنظمة، وكذلك قلق المديرين، مواطنين أو وافدين، مما قد يُحدثه المسار الوظيفى إذا ما تم إحلالهم بغيرهم.

العامل الثالث - صعوبات تتعلق بالثقافة التنظيمية: اندرج تحت هذا العامل ست عبارات تضمنت كثرة الإشاعات بين الموظفين حول المسار الوظيفى، ومقاومة التغيير من قبل المديرين ورؤساء الأقسام، وكذلك التدخلات الشخصية والضغوط فى التعيينات والترقيات، وعدم اقتناع الموظفين بجدية المنشأة فى تطبيق برنامج المسار الوظيفى، فضلاً عن الإحجام عن تبنى وتطوير المتميزين من الموظفين من قبل رؤسائهم. وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٣,٦٢)، وفسر من التباين ما مقداره (١٥,١٪)، وراوحت ارتباطات العبارات بالعامل بين (٠,٦٠) و (٠,٧٩) بدرجات شيوع بين (٠,٦٨) و (٠,٧٩).

جدول رقم (٣)
التحليل العاملى للصعوبات التى تواجه برامج المسار الوظيفى

الصعوبات	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	درجة الشيوع
عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية برنامج المسار الوظيفى.	٠,٧٦					٠,٧٩
التدخلات الشخصية من قبل الإدارة العليا فى التعيينات والترقيات.	٠,٧٢					٠,٧٦
نظرة الإدارة العليا للتدريب على أنه تكلفة وليس استثماراً.	٠,٦٤					٠,٧٥
كثرة التغيير فى القيادات الإدارية.	٠,٦٢					٠,٨٠

الصعوبات	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	درجة الشيوع
عدم تفويض إدارة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات اللازمة لتفعيل سياسات المسار الوظيفى.	٠,٥٣					٠,٥٨
عدم تعاون الأقسام والإدارات لتنفيذ برنامج المسار الوظيفى.		٠,٧٨				٠,٦٨
تعارض برنامج المسار الوظيفى مع سياسات أخرى فى المنظمة.		٠,٧١				٠,٧٥
اختلاف مسميات بعض الوظائف عن العمل الفعلى.		٠,٧٠				٠,٧٦
كثرة التعديلات على الهيكل التنظيمى.		٠,٦٨				٠,٦٩
كثرة التعديلات على السياسات الخاصة بالموارد البشرية.		٠,٦٦				٠,٧٠
هيمنة بعض الإدارات والأقسام على بقية المنظمة.		٠,٦٥				٠,٧٩
قلق المديرين السعوديين من خطط الإحلال.		٠,٥٩				٠,٦٨
قلق المديرين غير السعوديين من إحلالهم بالسعوديين.		٠,٥٧				٠,٦٦
كثرة الإشاعات المتعلقة بالمسار الوظيفى داخل المنظمة.			٠,٧٩			٠,٧٩
مقاومة التغيير من قبل المديرين ورؤساء الأقسام.			٠,٧٥			٠,٧٥
التدخلات الشخصية والضغوط من قبل الأقسام والإدارات فى التعيينات والترقيات.			٠,٧٢			٠,٧٨
مقاومة التغيير من قبل الموظفين غير السعوديين.			٠,٦٩			٠,٦٨
عدم اقتناع الموظفين بجدية المنظمة فى تطبيق برنامج المسار الوظيفى.			٠,٦٤			٠,٧٩
إحجام الإدارات والأقسام عن تبنى وتطوير المتميزين من الموظفين.			٠,٦٠			٠,٧٧
عدم توافر متخصصين فى برنامج المسار الوظيفى.				٠,٨١		٠,٨٢

الصعوبات	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	درجة الشيوع
صعوبة إنهاء خدمة الموظفين ذوى الأداء الضعيف.				٠,٧٤		٠,٧٩
كثرة تسرب الموظفين المتميزين إلى خارج المنظمة.				٠,٧٠		٠,٧٣
ضعف ميزانية قسم الموارد البشرية.					٠,٨٠	٠,٧٨
ارتفاع تكلفة برنامج المسار الوظيفى فى حالة الاستعانة بمكاتب استشارية متخصصة.					٠,٧٥	٠,٧٤
الجذر الكامن	٦,٤٨	٥,١٨	٣,٦٢	١,٥٢	١,٠١	١٧,٨١
نسبة التباين المفسر	٪٢٧	٪٢١,٦	٪١٥,١	٪٦,٣	٪٤,٢	٪٧٤,٢

العامل الرابع - صعوبات تتعلق بالموارد البشرية: بلغت نسبة ما يفسره العامل (٦,٣٪) بجذر كامن مقداره (١,٥٢) ودرجات ارتباط بين العبارات والعامل بين (٠,٧٠) و(٠,٨١)، وبدرجات شيوع راوحت بين (٠,٧٣) و(٠,٨٢). تندرج تحت هذا العامل ثلاث عبارات تتعلق بالموارد البشرية فى المنشأة وهى: عدم توافر متخصصين فى برنامج المسار الوظيفى، وصعوبة إنهاء خدمة الموظفين ذوى الأداء الضعيف، وكذلك كثرة تسرب الموظفين المتميزين إلى خارج المنظمة.

العامل الخامس - صعوبات مالية: اندرج تحت هذا العامل عبارتان فقط، هما ضعف الميزانية المخصصة لقسم الموارد البشرية، وكانت درجة ارتباط بالعامل بلغت (٠,٨٠) ودرجة شيوع (٠,٧٨)؛ وارتفاع تكلفة برامج المسار الوظيفى فى حالة استعانة المنشأة بمستشارين خارجيين، وذلك بدرجة ارتباط (٠,٧٥)، ودرجة شيوع قيمتها (٠,٧٤). بلغ الجذر الكامن للعامل (١,٠١) ونسبة ما يفسره من التباين (٤,٢٪).

ويلاحظ من الجدول أن مجموع ما تفسره هذه العوامل مجتمعة قد بلغ (٧٤,٢٪)، وهى نسبة عالية يمكن أن يُعتدّ بها لتفسير الصعوبات التى تقابل المنشآت عند تبنيها لبرامج المسار الوظيفى. وقد طُلب من المُجيبين عن أداة البحث ذكر أى صعوبة أخرى لم تذكر فى الأداة، إلا أن جميع الاستبانات لم تتضمن أى تعليق من قبل المجيبين سوى استبانتين تضمنتا سببين سبق أن احتوتهما أداة البحث الموزعة عليهم.

الوصف الإحصائى للعوامل الناتجة من التحليل العاملى:

يعكس الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج التحليل العاملى حول الصعوبات التى تواجهها المنظمات عند تطويرها لبرنامج مسار وظيفى. ويلاحـظ أن الصعوبـات المتعلقة بـالإدارة العليا للمنظمة قد احتلـت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابى (١,٨٢)، فى حين أتت الصعوبات المالية فى المرتبة الأخيرة بمتوسط حسـابى (٣,١٩). وأتت بقية الصعوبات بين هذين الطرفـين لتعكس جميعها وتعزز نتيجـة التحليـل العاملى الذى تم عرضه فى جدول رقـم (٣). كما يلاحظ من خلال بيانـات الجدول أن الانحرافـات المعيارية منخفضة إلى حد مـا، مما يعنى أن هناك تجانساً فى إجابات عينة البحث.

جدول رقم (٤)
الوصف الإحصائى للعوامل الناتجة عن التحليل العاملى

الصعوبات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
مالية	٣,١٩	٠,٧٨
موارد بشرية	٢,٩٣	٠,٨١
ثقافة تنظيمية	٢,٣٧	٠,٩٤
تنظيمية	١,٩٨	٠,٨٦
إدارة عليا	١,٨٢	٠,٧٩

المتغيرات التنظيمية وصعوبات تخطيط المسار الوظيفى:

ولمعرفـة ما إذا كان هناك علاقة إحصائية بين الصعوبـات التى تقابلها المنظمات وبين بعض المتغيرات التنظيمية، تم تحليل البيانات باسـتخدام معامل بيرسون لمعرفة الارتباطات بين المتغيرات محـل الاهتمام. ويتضمن الجدول رقم (٥) هذه العلاقات، إذ يتضـح أن أغلبها ضعيفة، ولا يوجد علاقات إيجابيـة ذات دلالة إحصائية إلا بين عدد قليل من المتغيرات تمثلت فى عمر المنشـأة مع كل من الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا للمنشأة، (٠,٣٧)، والصعوبات التنظيمية، (٠,٤٧)، والثقافة التنظيمية (٠,٣٥)، وجميعها دالة إحصائياً عند مسـتوى (٠,٠٥). بكلمات أخرى، كلما زاد عمر المنشأة، زادت درجـة مواجهة هذه الصعوبات. وقد يُفسـر ذلك بـأن الثقافة التنظيمية غير

البنــاءة والمتوارثة عبــر أجيال متعاقبة من الإدارات العليــا، فضلاً عن تقادم الأنظمة والسياسات، وعدم تبنى قيم عمل محفزة تزيد من درجة الصعوبة فى تخطيط وتنفيذ برامج المســار الوظيفى بهذه المنظمات. ويعكس الجدول أيضاً وجود علاقة عكســية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين نسبة السعودة وبين الصعوبات المتعلق بالإدارة العليا، والعوامل التنظيمية، أى أنه كلما قلت مواجهة الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا وبالنواحى التنظيمية فى المنشــأة فى ســياق المسار الوظيفى، زادت نسب السعودة، أو العكس. ويمكن أن تُعزى هذه العلاقات إلى أن عملية تخطيط المسار الوظيفى وتنفيذه خاصة فى الوظائف التى تُشــغر بمواطنين يتعلق كثيــراً بإيمان الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية الســعودة التى يمكن القول إن تخطيط المسارات الوظيفية يُعّد إحدى الآليات المناســبة (Lifting Arm) لزيادة نســبة المواطنين فى منشآت القطاع الخاص، كما أن المناخ التنظيمى المؤسساتى الإيجابى يساعد على جذب الخريجين للالتحاق بمنظمات معينة، ويشجعهم على البقاء فيها دون تسرب؛ وذلك لتوافر الأمن الوظيفى المبنى على الكفاءة فى الأداء والتشجيع من قبل المنظمة للمتميزين.

جدول رقم (٥)
العلاقات الارتباطية بين بعض المتغيرات التنظيمية
والصعوبات التى تواجه برامج المسار الوظيفى

	الصعوبات				
المتغيرات التنظيمية	إدارة عليا	تنظيمية	ثقافة تنظيمية	موارد بشرية	مالية
عمر المنشأة	*٠,٣٧	*٠,٤٧	*٠,٣٥	٠,٢١	– ٠,٠٨
مجال عمل المنشأة	٠,١٤	٠,٢٦	٠,٣٦	٠,٠١٤	٠,٠١١
نسبة السعودة	– *٠,٥١	*٠,٣٩	– ٠,٢١	– ٠,١٧	٠,١٤
عدد موظفى الموارد البشرية	٠,١٩	– ٠,٢٦	– ٠,١١	– ٠,٣١	٠,٢٤

❖ دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

نتائج الدراسة:

بعد أن تم اســتعراض نتائج الأســئلة المفتوحة وكذلك نتائــج المعالجة الإحصائية للبيانات التى تم جمعها من عينة البحث، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا تمارس أغلب المنظمات التى شملتها الدراسة نشاطات تتعلق بتخطيط المسار الوظيفى، إذ اتضح أن (١٤٪) فقط من المنشآت المشاركة فى الدراسة لديها أنشطة تعكس هذا الجانب. إضافة إلى ذلك، فإن نسبة قليلة من المنشآت التى أفادت بتوافر أنشطة تتعلق بتخطيط المسار الوظيفى قد أشارت إلى أن برامجها لا تشمل جميع الوظائف فى المنظمة، وأن اهتمامها بهذا الموضوع ينحصر فى الوظائف المشغولة بمواطنين، أو من الممكن أن تُشغل بمواطنين مستقبلاً.
- تتركز أغلب أنشطة تخطيط المسار الوظيفى، فى المنظمات التى أشارت بتوافرها، فى الأنشطة التالية حسب درجة ممارستها تنازلياً: تهيئة الموظفين الجدد، خرائط إحلال المديرين، خطط تطوير فردية للمديرين، تحديد الجدارات التى تتطلبها طبيعة العمل فى المنشأة، تطوير سياسات للتنقلات الداخلية لتولى مناصب أعلى، تحديد ما يمتلكه الموظفون من الجدارات التى تتطلبها طبيعة العمل فى المنشأة، تطوير سياسات للتنقلات بين المركز الرئيس والفروع لتولى مناصب أعلى، تحديد الاختلافات بين ما تتطلبه الوظائف من مهارات وجدارات، وبين ما يمتلكه الموظفون منها؛ تطوير مسار وظيفى رأسى للوظائف الفنية؛ الاهتمام بالمتميزين من الموظفين؛ خرائط إحلال للوظائف فى المستويات الدنيا المشغولة بغير سعوديين؛ وأخيراً تشكيل لجنة مسار وظيفى. وقد راوحت النسب المئوية لمدى ممارستها بين (٣٥, ٣٠٪) و (٥٧, ٣٪) من مجموع المنشآت التى أفادت بتوافر برامج مسار وظيفى لديها وعددها (٥٦) منشأة.
- تنوع الأهداف التى تطمح المنشآت إلى تحقيقها عند تطويرها لبرامج المسار الوظيفى، وقد أتت الأهداف مرتبة تنازلياً، حسب نسبة تكرارها إلى المنشآت التى أفادت بتوافر برامج مسار وظيفى، كما يلى: المحافظة على الموظفين من التسرب إلى منشآت منافسة؛ جذب الموظفين المتميزين ذوى الخبرة من خارج المنشأة؛ استقطاب الخريجين الجدد من الجامعات والمعاهد؛ زيادة الإنتاجية؛ زيادة رضا الموظفين من خلال إحساسهم بالأمن الوظيفى؛ تجنب الأزمات والمشكلات التى تحدث عند فراغ مناصب معينة؛ زيادة ولاء وإخلاص الموظفين للمنظمة؛ الاستفادة من الدعم الحكومى فى التوظيف؛ طبيعة العمل وحدة المنافسة فى مجال عمل المنشأة يتطلب إحداث مسارات وظيفية، الوفاء ببعض متطلبات الأيزو فى إدارة الموارد البشرية؛ وأخيراً الاستجابة لطلبات مجلس الإدارة بتطوير مسارات وظيفية. وقد راوحت النسب المئوية لذكر هذه الأهداف بين (٧, ٥١٪)، للهدف الأول، و (٧٨, ١٪) للهدف الأخير، من مجموع (٥٦) منشأة.
- أظهرت نتائج التحليل العاملى للصعوبات التى تواجها المنظمات عند تطوير وتنفيذ برنامج مسار وظيفى تمركز هذه الصعوبات فى خمسة عوامل فسرت ما مجموعه

(٧٤,٢٪) من التباين. وقد أتى ترتيب هذه العوامل الخمسة حسب قيمة تفسيرها وكذلك حسب الوصف الإحصائى لها كالتالى: الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا للمنشأة، النواحى التنظيمية، يلى ذلك الثقافة التنظيمية التى تعمل من خلالها برامج المسار الوظيفى، ثم الصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية، وأخيراً العوائق المالية.

- اتضح وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين عمر المنشأة وبين الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا للمنشأة؛ والصعوبات التنظيمية؛ وكذلك الثقافة التنظيمية. أي يزداد عمر المنظمة بازدياد درجة مواجهة المنظمات لهذه الصعوبات. كما اتضح أيضاً وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين نسبة السعودة وبين الصعوبات المتعلقة بالإدارة العليا، وكذلك الصعوبات التنظيمية. أى أنه كلما قلت درجة حدة مواجهة هذه الصعوبات، زادت نسب السعودة فى المنظمة.

نموذج مقترح لتخطيط وتنفيذ المسار الوظيفى:

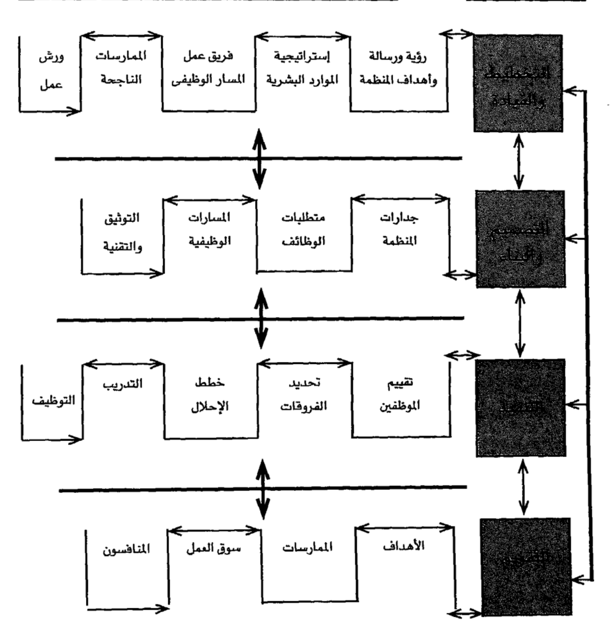
فى ظل النتائج التى توصلت إليها الدراسة، يمكن القول إن برامج تخطيط المسار الوظيفى فى المنظمات محل البحث ما زالت مشتتة وتبدو متقطعة وغير منتظمة، ولا تمارس بطريقة علمية. كما يتضح أيضاً أن المنظمات ما زالت تواجه بعض المعوقات عند تطوير برامج المسار الوظيفى، الأمر الذى يمكن تفسيره بأن أى ممارسة، أياً كانت، لا تتبع منهجية علمية واضحة ستواجه، بالطبع، الكثير من المعوقات. كما يمكن القول أيضاً إن الممارسين فى منظمات الأعمال السعودية فى حاجة إلى منهجية مبنية على خلفية علمية حول الطريقة المناسبة لتطوير مسارات وظيفية لأفرادها. ولهذا، فإن الدراسة تقدم نموذجاً مقترحاً يهدف إلى وضع تصور عملى لتخطيط وتنفيذ المسار الوظيفى.

يتكون النموذج المقترح، شكل رقم (١)، من (٤) مراحل، و(١٨) عنصراً مهماً (Critical Factors). تمثل هذه العناصر خطوات فرعية للمراحل الأربع الرئيسة. بُنى النموذج على الافتراضات الثلاثة التالية:

- مراحل وعناصر النموذج متشابكة (Interrelated)، ومستمرة (Continuous) بطريقة متدرجة (Incremental)، إذ لا يمكن التقرير بفصل بعضها عن الآخر بصورة قاطعة فى الحياة الواقعية، خاصة فى حالة كبر حجم المنظمة.
- تعمل المنظمات التى تطبق النموذج فى بيئات متغيرة، وفى حالة مستمرة من عدم التأكد.
- لكل منظمة ثقافتها التنظيمية التى تميزها عن بقية المنظمات، ومن الممكن أن تُكيّف المنظمة النموذج وفق احتياجاتها، على ألا تخل بمضمون النموذج العام.

نموذج «معدًى»* لتخطيط وتنفيذ المسار الوظيفي

العناصر المهمة (Critical Factors)	المراحل (Stages)



* فضلاً عن أن اسـم النموذج هو الاسـم الأول للباحث، إلا أنه أيضاً يتضمن معنى التقدم والصعود إلى الأعلى وهو ما يمكن فهمه وربطه بالمسار الوظيفي.

وفيما يلي شرح لمراحل وعناصر النموذج:

مرحلة التخطيط والقيادة: تعنى في النموذج عملية التخطيط للمنظمة وقيادتها بمفهومها الواسع بحيث تشمل:

رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وإستراتيجية تحقيقها لتكون كالمنظمة الشاملة لأنشطة وتوجهات المنظمة بما في ذلك أنشطة الموارد البشرية، ويحتاج ذلك إلى قيادة تُقدر أهمية التخطيط وتشارك وتُشرك العاملين بالمنظمة في إعداد الإستراتيجية، وتعزز تفعيلها في مرحلة التنفيذ.

إستراتيجية للموارد البشرية: تكون شاملة لجميع أنشطة الموارد البشرية في المنظمة، بما في ذلك تخطيط المسار الوظيفي، والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من برنامج المسار الوظيفي، والأنشطة التي ستنفذها، والآليات التي ستتبعها لتحقيق الأهداف، وكذلك تطوير مؤشرات أداء رئيسة للبرنامج (Key Performance Indicators) يمكن الاسترشاد بها للتأكد من تحقيق البرنامج لأهدافه، ووضع جدول زمني للأنشطة وتحديد الإدارات المسئولة عنها.

فريق عمل المسار الوظيفي: تتمثل مهمته في قيادة البرنامج، بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، ووضع الأطر اللازمة للبرنامج وآلياته، ومدى شموليته لوظائف المنظمة، وتحديد الحد الأعلى للمسار. يجب أن يقود الفريق أحد القيادات العليا في المنظمة، ويكون في عضوية الفريق أفراد مؤثرون يتمتعون بمصداقية وخبرة. وكلما مُثّلت الإدارات والأقسام المهمة في المنظمة، خاصة الأقسام التي بها عدد كبير من الوظائف، كان الفريق أقدر على إدارة البرنامج بنجاح. ويجب أن يكون هناك ممثل للموظفين كعضو في الفريق يتم انتخابه من قبل الموظفين، ويمكن أن يُكتفى بممثل اللجنة العمالية في المنظمة التي تمثل الموظفين، إذا كان هناك مثل هذه اللجنة بالمنظمة.

دراسة التجارب الناجحة في تخطيط وتنفيذ المسارات الوظيفية في منشآت أخرى، سواء كانت محلية أو دولية، تتشابه في طبيعة نشاطها مع نشاط المنظمة. ويجب فهم هذه التجارب ومعرفة نقاط قوتها وضعفها، والثقافة التنظيمية التي طوّرت بها، ومدى ملاءمتها للمنظمة، والبيئة التي تعمل بها.

ورش عمل يتم عقدها داخل المنظمة، بمشاركة فريق عمل برنامج المسار الوظيفي ورؤساء الأقسام والإدارات من غير أعضاء اللجنة. يتم في هذه الورش شرح الإطار العام للبرنامج وأهدافه وإستراتيجياته، ووسائله، وتناقش فيها الصعوبات المحتملة وكيفية

التغلب عليها. تكمن أهمية ورش العمل فى المشـاركة الحقيقية (Real Involvement) للأطراف التى ستشارك فى تطبيق البرنامج، مما يساعد على الحد من مقاومته فيما بعد.

مرحلة التصميم والبناء: هى امتداد طبيعى للمرحلة الأولى، وتستغرق فى العادة وقتاً أطول. يتم التركيز فى هذه المرحلة على عدة عناصر هى:

جدارات طبيعة نشـاط المنظمة بحيث يتم تحديد الجدارات الرئيسة التى يتطلبها نشـاط المنظمة ككل، وتؤخذ فى الحسـبان عند التوظيـف. إن منظمة خدمية، على سبيل المثال، تتطلب القدرة على التعامل مع العملاء، وتتطلب منظمة صناعية الاهتمام بالسـلامة. وهكذا، يجب أن تُرصد فقط الجدارات الرئيسة التى تشكل الحد الأدنى للتوظيف والتى يجب أن تتوافر فى أى عضو جديد يدخل إلى المنظمة.

متطلبـات الوظائـف، بحيث يتم تحديد المعـارف والمهارات والقدرات التى تتطلبها كل وظيفة، وتحديد المسـتوى المطلوب منها، ابتداء من مسـتوى الدخول للمنظمة دون خبرة سـابقة (Entry Level)، ثم التدرج فى المستويات المتعاقبة للوظيفة دون المبالغة فى عدد المستويات، وانتهاء بآخر مستوى للوظيفة.

المسـارات الوظيفية التى يمكن تطويرها فى البداية بشـكل رأسـى لكل وظيفة مع تحديد معايير الأداء والمدة الزمنية للوصول إلى وظيفة معينة فى السـلم الوظيفى، ثم يتم بعد ذلك تطوير مسار وظيفى أفقى مع تحديد معايير الأداء وشروط الانتقال إلى وظيفة أخرى فى المستوى نفسه.

توثيق سياسـات البرنامج، واسـتخدام التقنية وإعلانها لجميع الموظفين، وتطوير أدلـة إجرائيـة، ونماذج معينة قبل البـدء فى تطبيقه. وكلما اسـتخدمت التقنية فى البرنامج سـهل تنفيذه، خاصة أن هناك أنظمة حاسوبية كثيرة يمكن الاستفادة منها، فنظام تخطيـط مـوارد المشـروع (Enterprise Resource Planning) التابع لنظام أوراكل (Oracle)، على سبيل المثال، يتضمن نظماً فرعية تتعلق بالمسار الوظيفى يمكن الاستفادة منها.

مرحلة التنفيذ: تعد مرحلة مستمرة، وتتكون من خمسة عناصر مهمة، هى:

تقييم الموظفين: لا يقصد به هنا تقييم أدائهم، بل تقييم مهارات ومعارف وقدرات كل موظف على رأس العمل وفق الدرجة التى يشغلها، وكذلك مدى تمكنه من الجدارات الرئيسة للمنظمة.

الفرق بين تقييم الموظف والوظيفة، بحيث يتم تحديد الفرق (Gap) بين المعارف والمهارات والقدرات التى تتطلبها كل وظيفة حسب مستواها وبين ما يمتلكه شاغل الوظيفة من هذه المعارف والمهارات والقدرات. ويجب أيضاً فى هذه الخطوة تحديد الفرق فى الجدارات الرئيسة للمنظمة.

خرائط الإحلال المبنية على قائمة بأولويات الوظائف المهمة فى المنظمة، وتحديد من سيشغلها ومدى جاهزيته لشغلها وفق مدد زمنية واضحة تبدأ بشغلها حالاً، وتنتهى بشغلها خلال مدة محددة لا تتجاوز عادة سنتين. ويجب أيضاً فى هذه المرحلة تحديد ما يحتاج إليه المرشح من تطوير وتدريب.

التدريب المبنى على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للتغلب على الفرق الناتج من مقارنة متطلبات الوظيفة بما يمتلكه شاغلها حسب مستواها. وقد تتطلب بعض الوظائف، خاصة تلك الوظائف التى أخذت أولوية فى خرائط الإحلال، خطة تطوير فردية (Individual Development Plan). يجب أن تتضمن خطة التدريب جدولاً زمنياً للتنفيذ ومعايير لقياس أثر التدريب.

التوظيف الذى يُعدّ صمام الأمان لجعل العملية تراكمية فى المستقبل. يؤكد النموذج المقترح على أهمية الاستقطاب والتوظيف كونه عاملاً رئيساً يتحكم فى المدخلات (Inputs) من الموارد البشرية، وذلك من خلال استقطاب الأفراد الأكفاء وشغل الوظائف التى تتوافق مع الجدارات الرئيسة للمنظمة ومتطلبات الوظيفة التى حددت فى خطوات سابقة من النموذج. إن التساهل فى هذه الخطوة سيفقد البرنامج مصداقيته لدى الموظفين، وسيكون أكثر تكلفة، إذ ستعاد الخطوات السابقة فى مرحلة التنفيذ لكل موظف لم تُطبق عليه سياسات البرنامج.

مرحلة التقويم: هى مرحلة مستمرة أيضاً وتهدف إلى معرفة نقاط القوة والضعف فى البرنامج ومن ثم تعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف. وتتكون هذه المرحلة من أربعة عناصر هى:

الأهداف: هل حقق البرنامج أهدافه؟ هل استطاعت المنظمة قياس تحقيق الأهداف؟ هل مؤشرات الأداء الرئيسة للبرنامج مناسبة؟ هل كان للبرنامج نتائج سلبية أو إيجابية لم تكن فى الحسبان عند تطويره؟

الممارسات: يقصد بها الأنشطة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفى وتنفيذه. ويطرح النموذج أسئلة: هل تم تنفيذ الأنشطة التى خُطط لها؟ هل كانت هى الأنشطة مناسبة هل المسارات الوظيفية تعكس طبيعة نشاط المنظمة وتلبى حاجة الموظف والمنظمة؟

هل يجب أن تفكر المنظمة فى تطوير مســارات مزدوجة أخرى ؟ هل الســقف الأعلى المحدد لكل مســار وظيفى رأسى مناســب؟ ما مدى رضا الموظفين عن البرنامج؟ وهل هناك أنشطة أخرى يمكن ممارستها لجعل البرنامج أكثر فاعلية؟

سوق العمل: يُعدّ سوق العمل من الأسواق المتقلبة التى تحتاج إلى متابعة بحكم أنها تؤثر فى العرض والطلب فى قوة العمل، ومن ثم تؤثر فى عمليات الاستقطاب والتوظيف، وعلى معدلات التسرب من المنظمة. لهذا يؤكد النموذج على أهمية أخذ سوق العمل فى الحســبان عند تقييم برنامج المسار الوظيفى ودراسته من حيث معدلات البطالة، وندرة المهن، ومعدلات الأجور، والسياسات والأنظمة والتشريعات الخاصة بالعمل.

المنافســون للمنظمة فى مجال نشــاطها، حيث يؤكد النموذج على دراسة المسارات الوظيفية التى تطورها المنظمات المنافســة ومدى تســرب الموظفين إليها، ومستويات الرواتــب، والبدلات التى تقدمها، وكذلك ســمعتهم فى ســوق العمــل ومدى جذبهم للكفاءات، والداخلين إلى ســوق العمل، وإمكانية الاســتفادة مــن خططهم وبرامجهم وتجاربهم فى مجال الموارد البشرية بشكل عام، والمسار الوظيفى بشكل خاص.

التوصيات:

إضافــة إلى النموذج الذى قُدم فى هذه الدراســة متضمناً أهم المراحل والعناصر التى يرتكز عليها تخطيط وتنفيذ المسار الوظيفى، توصى الدراسة بما يلى:

- اختبار النموذج المقترح فى هذه الدراســة عملياً، والإضافة إليه وتطويره من خلال ممارســات عملية قد تكشف بعض العناصر التى لم تُذكر فى النموذج المقترح، أو لم تــرد فى التوصيات اللاحقة، ومن ثم تكييفه وفق حاجات المنظمة وطبيعة نشــاطها وخصائص سوق العمل الذى تعمل به المنظمة.
- أهمية الأخذ فى الحســبان التخصصات الفنية التى تجد مساراً حرجاً فى تقدمها بالمســار الوظيفى، إذ يمكن تصميم ســلم مســار وظيفى ثنائى لهذه التخصصات (Dual Career Path Ladder) يساعد الموظفين على التقدم داخل المنظمة.
- أن تنتبه إدارات المنشــآت، ومســؤولو الموارد البشــرية إلــى المتميزين من الموظفين الذين من الممكن أن تفقدهم المنشــأة فى حالة تطبيق المســارات الوظيفية المصممة لبقية الموظفين عليهم. ويمكن للمنشــآت التغلب على هذه المشكلة من خلال تحديد جدارات معينة ومؤشرات واضحة ومعلنة لتحديد هؤلاء الموظفين المتميزين وتصميم برامج خاصة بهم.

- تعيين متخصصين فى مجال تخطيط المسار الوظيفى، واختيار عدد من موظفى قسم الموارد البشرية فى المنشأة بعناية، وإلحاقهم بدورات وورش عمل مكثفة قبل الشروع فى تطوير برنامج مسار وظيفى.
- إن سوق العمل السعودية ما زالت تعانى بعض المشكلات المتعلقة بالتوظيف لذا فإنه ينصح بأن تهتم الجامعات بإحداث وحدات تهتم بالتطوير المهنى يمكن من خلالها تعليم وتدريب الطلاب والطالبات على معرفة المهن التى تناسبهم وكيفية فهم واكتشاف قدراتهم وطموحاتهم والقدرة على التعامل فى الواقع مع العوامل المؤثرة فى تقدمهم الوظيفى مستقبلاً، وتقريب الحياة العملية لهم من خلال استخدام ما تعلموه من معارف ومهارات فى الحياة العملية، فضلاً عن تقديم الاستشارات والتوجيه لهم من خلال هذه الوحدات. ومن الممكن تقديم هذه الخدمات من خلال الإنترنت والتعليم عن بعد (On Line Career Education) مما سيقلل التكلفة ويُعوِّد الطلاب على التعلم والتطوير الذاتى.
- أهمية توافر قاعدة بيانات لمستويات الدخل على المستوى العالمى، والإقليمى، والمحلى، وتحديث قاعدة البيانات هذه باستمرار حتى تتمكن المنظمات من متابعة التغيرات التى تطرأ على مستويات الأجور، ونظم البدلات، والمميزات، والحوافز الخاصة بالوظائف المختلفة، الأمر الذى يعزز عملية التخطيط للمسار الوظيفى.
- الاستعانة بمستشارين متميزين من ذوى الخبرة فى إعداد أساليب ونظم مبتكرة لتخطيط المسارات الوظيفية وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة، مع ضرورة تجنب نقل التجارب من منظمات أخرى كما هى دون دراستها وتنقيحها وبلورتها وتكييفها لتتوافق مع حاجات المنظمة.
- إنشاء مركز للتطوير المهنى بوزارة العمل، بالتعاون مع الغرف التجارية، لتقديم خدمات مهنية لمنشآت القطاع الخاص فى مجالات تخطيط وتطوير المسار الوظيفى والمهنى، ويستفيد منه طلاب المعاهد والجامعات، والباحثون عن العمل من المواطنين، وكذلك مديرو الموارد البشرية فى المنشآت الخاصة، والمهتمون بمجال تخطيط المسار الوظيفى. ويمكن للمركز أن يقوم بتطوير نظم الاختبارات وقياس استعدادات الموظفين والباحثين عن عمل، وتقديم الاستشارات والإرشاد، وتنظيم المحاضرات وإجراء الدراسات والبحوث حول التجارب الدولية والمحلية الناجحة فى التطوير المهني، فضلاً عن إرشاد المؤسسات التعليمية الخاصة والعامة بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.

- على الرغم من المنهجية العلمية التى اتبعتها الدراسة الحالية، إلا أنها تبقى دراسة استطلاعية تعطى مؤشرات رئيسة يمكن الاسترشاد بها مستقبلاً، ويجب الحذر من تعميم نتائجها بشكل قاطع على بقية منظمات الأعمال السعودية. ولهذا، يُوصى بإعادة تطبيقها، باستخدام أداة بحث أخرى كالمقابلة الشخصية، أو دراسة مجموعة من برامج المسار الوظيفى المطبقة بتعمق أكثر. كما يُفضل بحث متغيرات تنظيمية أخرى لم تتطرق إليها الدراسة الحالية، وذلك لمعرفة علاقتها بتخطيط المسار الوظيفى وبالصعوبات التى تقابل المنظمات فى هذا المجال.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١ - المنيف، إبراهيم (١٩٩٥م). **تطور الفكر الإدارى**، الرياض: مطابع الفرزدق.

٢ - الجمعية السعودية للإدارة بالتعاون مع الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (٢٠٠٦م). **منتدى الموارد البشرية الرابع: الاستثمار فى جيل المستقبل**، خلال الفترة من ٥ . ٦ محرم ١٤٢٧هـ الموافق ٤ . ٥ فبراير. الرياض.

٣ - عقيلى، عمر وصفى (٢٠٠٥م). **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجى**، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.

٤ - فضل الله، على فضل الله (١٩٩٨م). **نظريات التنظيم الإدارى، دراسة تحليلية نقدية**، الطبعة الثالثة، دبى: المطبعة العصرية.

٥ - الفضالة، فهد يوسف (٢٠٠٥م) تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها فى تخطيط المسار الوظيفى والتدريبى فى المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية على مؤسسات العمل الحكومى بدولة الكويت. **حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمى لجامعة الكويت**. الحولية (٢٦) الرسالة (٢٣٨).

٦ - مركز العولمة بالتعاون مع الغرفة التجارية الصناعية بالرياض،١٤٢١هـ، **لقاء التوظيف والتدريب فى ظل العولمة**. الرياض، ٦-٧ محرم.

٧ - آل مذهب، معدى محمد (١٤٢٧ هـ). **التدخلات التنظيمية لتطوير الموارد البشرية**. الرياض: جامعة الملك سعود، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية.

٨ - منظمة الطيران المدنى الدولية (٢٠٠٥م). **إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية**. ورقة عمل مقدمة من الأمين العام فى الدورة (١٧٦).

٩ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٤م). **ندوة سياسات الإحلال وتكوين الصف الثانى من القيادات الإدارية**، القاهرة، ٩-١٢ مايو.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1 - Andrew, Appel .(2002). «Lessons learned in Building Competencies _Based to Career Development», ANO Consulting Forum, OK, USA, pp. 1-2.

2 - Aryee, Samuel, and Debrah, Yaw .(1993). "a Cross-Cultural Application of a Career Planning Model" , Journal of Organizational Behavior, vol. (14), No. (2), pp. 119-127.

3 - Baruch, Yahuda. (2004). «Transforming Careers from Linear to Multidirectional Careers Paths: Organizational and Industrial Perspectives", Career Development International, vol. (9), No. (1), pp. 58-73.

4 - Boone, Louis, and Bowen, Donald. (1987). The Great Writings in Management and Organizational Behavior (2/e), McGraw-Hill, USA.

5 - Edwards, C., Robenson, O., Walchman, R., and Woodall, J.. (1999). "lost opportunities? Organizational restructuring and women managers", Human Resource Management Journal, vol. (9), No. (1), pp.55-58.

6 - GAO: Senior Executive Service. (2000). Retirement Trends Underscore the Importance of Succession Planning. Washington, D.C.

7 - Gardner, M. and Palmer, G. (1997). Employment relations: Industrial Relations and Human Resources Management in Australia, 2/e; Macmillan, Melbourne.

8 - Grzeda, Maurice. (1999). "Re-conceptualizing career change: a career development perspective", Career Development International, Vol. (4), No. (6), pp. 305 – 311.

9 - Hall, D. T. (1996). «Protean Career of the 21st Century", Academy of Management Executive, vol. (10), No. (4), pp. 8-16.

10- Hall, D. T. (2004). " The Protean Career: A Quarter Century Journey", Journal of Vocational Behavior, vol. (65), No. (1), pp. 1-13.

11- Hollister, Tracy. (2005). "Career Path Planning Programs, Best Practices Surveys, USA.

12- Kato, Ichiro, and Suzuki, Ryuta. (2006) «Career "mist," "hope," and "drift": conceptual framework for understanding career development in Japan", Career Development International, vol. (11), No. (3), pp. 265 – 276.

13- Larsen, Henrik. (2004). "Global career as dual dependency between the organization and the individual", Journal of Management Development, vol. (23), No. (9), pp. 860 – 869.

14- Linehan, Margaret, and Walsh, James. (2000). «Beyond the traditional linear view of international managerial careers: a new model of the senior female career in an international context», Journal of European Industrial Training, vol. (24), No. (3), pp.178 – 189.

15- Maanen, Van, and Van, John (2006). «Rediscovering Japan: some thoughts on change and continuity in traditional Japanese careers», Career Development International, Vol. (11), No. (4), pp. 280 – 292.

16- Newell, Helen, and Dopson, Sue .(1996). "Muddle in the middle: organizational restructuring and middle management careers", Personnel Review, vol. (25), No. (4), pp. 4 – 20.

17- Rosen, Hazel. (1990). "Consequences for Men of Dual Careers: Implications for Organizations", Journal of Managerial Psychology, vol. (5), No. (1), pp. 46-68.

Selby, Smith. (1993). "A new career?", in Garden, M. (Ed.), Human Resources Management and Industrial Relations in the Public Sector, Macmillan, Melbourn.

Skromme, Cherlyn, and Baccili, Patricia. (1996). "Do psychological contracts include boundaryless or protean careers?", Career Development International, vol. (11), No. (2), pp. 163-182.

18- Susan, K. (2005). Career Planning Practices: Avoiding Dead End Careers. Cal.: Minds Publishing Co.

19- Truss, C.; Goffee, R.; and Jones, G. (1992). «Career Paths in Traditional Women's Jobs: A Comparison of Secretarial Promotion Prospects in England, France, and Germany", Management Review. Vol. (7).No. (5).,

20- Viney, Claire; Adamson; Steve; and Doherty, Noeleen. (1997). "Paradoxes of fast-track career management", Personnel Review, vol. (26), No. (3), pp. 174 – 186.

21- Wiensky, H. L.. (1990). «Work, careers, and social integration», Social Science Journal, vol. (12), No (4), pp. 543-574.

22- Wilson, Brenda. (2006). «Using Career Management to Enhance Your Employee Value Proposition», Mercr's Global Studies, Cal, USA, pp. 3-4.

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرم مدير الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد،،،

تهدف الاستبانة المرفقة إلى جمع بيانات لدراسة حول برامج المسار الوظيفى فى منظمات الأعمال السعودية. آمل منك التعاون بتعبئتها، وتأكد أن إجابتك ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمى.

إذا رغبت فى الحصول على ملخص لنتائج هذه الدراسة، آمل كتابة العنوان أدناه.

أشكركم سلفاً لحسن تعاونكم

الباحث

الاسم:

البريد الإلكترونى:

الجزء الأول

١- اسم المنشأة (اختيارى): ....

٢- سنة التأسيس: ....

٣- المنطقة الإدارية: ....

٤- مجال عمل المنشأة: ....

٥- الصفة القانونية للمنشأة: ....

٦- عدد موظفى قسم الموارد البشرية: (...............) موظف

٧- نسبة السعودة: (...............) ٪

٨- هل لديكم فى منشأتكم أى أنشطة تتعلق بالمسار الوظيفى للعاملين لديكم؟

نعم ☐

لا ☐

٩- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق نعم فهل يشمل ذلك جميع وظائف المنظمة؟

نعم ☐

لا ☐

١٠- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق لا ، فأى الوظائف تشمل؟

(فضلاً، حدد) ....

....

١١- خلال السنتين الماضيتين، ما أهم الممارسات/ الأنشطة التى قُمتم بها فى مجال تخطيط المسار الوظيفى ؟ يمكنك تقديم معلومات أكثر فى ورقة إضافية إذا لزم الأمر:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

٥- ....

٦- ....

٧- ....

٨- ....

٩- ....

١٠- ....

١٢- ما الأهداف التى تطمح منظمتكم إلى تحقيقها من خلال تطوير برنامج المسار الوظيفى؟ يمكنك تقديم معلومات أكثر فى ورقة إضافية إذا لزم الأمر:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

٥- ....

٦- ....

٧- ....

٨- ....

٩- ....

١٠- ....

الجزء الثانى

١٣- فيما يلى بعض الصعوبات التى يُعتقد أنها عادة تُواجه عند تطوير وتنفيذ برنامج تخطيط المسار الوظيفى. الرجاء قراءة كل عبارة ومن ثم الإشارة بعلامة (√) فى الخانة التى تمثل إجابتك.

الصعوبات	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة منخفضة	لا نواجه هذه الصعوبة
عدم توافر متخصصين فى برنامج المسار الوظيفى.					
عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية برنامج المسار الوظيفى.					
عدم تعاون الأقسام والإدارات لتنفيذ برنامج المسار الوظيفى.					
مقاومة التغيير من قبل الموظفين غير السعوديين.					
التدخلات الشخصية من قبل الإدارة العليا فى التعيينات والترقيات.					
التدخلات الشخصية والضغوط من قبل الأقسام والإدارات فى التعيينات والترقيات.					
ضعف ميزانية قسم الموارد البشرية.					
مقاومة التغيير من قبل المديرين ورؤساء الأقسام.					
نظرة الإدارة العليا للتدريب على أنه تكلفة وليس استثماراً.					
كثرة التغيير فى القيادات الإدارية.					
تعارض برنامج المسار الوظيفى مع سياسات أخرى فى المنظمة.					

الصعوبات	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة منخفضة	لا نواجه هذه الصعوبة
اختلاف مسميات بعض الوظائف عن العمل الفعلى.					
كثرة الإشاعات المتعلقة بالمسار الوظيفى داخل المنظمة.					
كثرة تسرب الموظفين المتميزين إلى خارج المنظمة.					
كثرة التعديلات على الهيكل التنظيمى.					
كثرة التعديلات على السياسات الخاصة بالموارد البشرية.					
عدم إيمان الموظفين بجدية المنظمة فى تطبيق برنامج المسار الوظيفى.					
هيمنة بعض الإدارات والأقسام على بقية المنظمة.					
إحجام الإدارات والأقسام عن تبنى وتطوير المتميزين من الموظفين.					
ارتفاع تكلفة برنامج المسار الوظيفى فى حالة الاستعانة بمكاتب استشارية متخصصة.					
عدم تفويض إدارة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات اللازمة لتفعيل سياسات المسار الوظيفى.					
صعوبة إنهاء خدمة الموظفين ذوى الأداء الضعيف.					
قلق المديرين السعوديين من خطط الإحلال.					
قلق المديرين غير السعوديين من إحلالهم بالسعوديين.					

صعوبات أخرى (رجاءً اذكرها أدناه):

(١) ....

(٢) ....

(٣) ....

(٤) ....

(٥) ....

(٦) ....

(٧) ....

(٨) ....

(٩) ....

(١٠) ....

محددات الإنفاق الحكومى
فى المملكة العربية السعودية

الدكتور علي بن عثمان الحكمي
أستاذ الاقتصاد المشارك - كلية إدارة الأعمال
جامعة الملك سعود

● دوريـة الإدارة العـــامــــة
● المجلد السابع والأربعـون
● العـــــــــــدد الرابع
● شـــــــــوال ١٤٢٨هـــ
● أكـتـــويـــــر ٢٠٠٧م

محددات الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية

د. علي بن عثمان الحكمي❖

ملخص:

تناولت هذه الدراسة تحليل أثر أهم العوامل المحددة لاتجاه الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية فى الفترة من ١٩٦٦-٢٠٠٤م. تتمثل هذه العوامل فى إجمالى الناتج المحلى والانفتاح الاقتصادى ومستوى السيولة ومعدل التضخم وإجمالى عدد السكان وإجمالى الإيرادات الحكومية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق اختبارات جذر الوحدة والتكامل المشترك ونموذج تصحيح الخطأ.

وقد أوضحت النتائج الإحصائية أن متغيرات الدراسة غير ساكنة فى مستوياتها وأنها تحوى جذر الوحدة، كما بينت أن هذه المتغيرات على تكامل مشترك فيما بينها وأنها تتجه للتوازن فى الأجل الطويل. وتتفق النتائج الإحصائية لنموذج تصحيح الخطأ بشكل عام مع توقعات الدراسة فى أن الإنفاق الحكومى فى المملكة يخضع للتغيرات فى إجمالى الناتج المحلى ودرجة الانفتاح الاقتصادى ومستوى السيولة النقدية ومعدل التضخم وإجمالى عدد السكان والإيرادات الحكومية الكلية. كما أشارت نتائج الدراسة الإحصائية إلى خضوع دالة الإنفاق الحكومى للتقلبات التى شهدتها منطقة الخليج فى فترة حرب تحرير الكويت.

تحفل أدبيات المالية العامة بالدراسات التى اهتمت بتفسير التغير فى القطاع الحكومى المصاحب لعملية التنمية الاقتصادية. ويعتبر قانون فاجنر (Wagner's law) القائم على توسع النشاط الحكومى نقطة انطلاق لهذه الدراسات، حيث أشار إلى أن القطاع الحكومى يتجه نحو التوسع فى حالة تحقق معدلات عالية من التنمية مما يعنى وجود علاقة تبعية بين الإنفاق الحكومى وعملية التنمية وما يترتب عليها من تحقق توسع فى مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والجوانب الأخرى داخل المجتمع. وتعود أهمية هذا القانون إلى إيضاح الدور الذى يقوم به القطاع الحكومى فى الاقتصاد المحلى المصاحب لعملية التنمية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الدور الذى يقوم به القطاع الحكومى فى المملكة العربية السعودية، فالقطاع الحكومى بحكم ملكيته لقطاع النفط يسعى جاهداً للتأثير فى

❖ أستاذ الاقتصاد المشارك - كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود.

مختلـف القطاعات الاقتصادية عن طريق توجيه الموارد الاقتصادية التى يمتلكها نحو الاستخدام الأمثل عن طريق الإنفاق الحكومى. لذا فإن أى تغير سلبى أو إيجابى فى القطاع الحكومى يترك آثاره فى الاقتصاد المحلى فى المملكة العربية السعودية.

ولكــن أيا كان الــدور الذى يلعبه قطــاع النفط عن طريق العائــدات النفطية فى التأثير فى حجم الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية الســعودية، فهناك عوامل أخرى محددة لحجم ونمو الإنفاق الحكومى فى المملكة تتمثل فى عملية التنمية ممثلة بالناتج المحلى للقطاع غير النفطى ودرجة الانفتاح الاقتصادى ومستوى السيولة فى الاقتصاد السعودى والتغير فى الأسعار وإجمالى السكان.

هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراســة إلى تحليل وتفسير سلوك الإنفاق الحكومى طويل الأجل فى المملكة العربية الســعودية فى الفترة مــن ١٩٦٦- ٢٠٠٤م، حيث يتم الوقوف على أهم العوامل المحــددة للإنفاق الحكومى فى المملكة. هذه العوامل تتمثل فى الناتج المحلى للقطاع غير النفطى ممثلاً للتنمية، ومستوى السيولة ممثلاً بنسبة كمية النقود بالمفهوم الواســع للنقود إلى إجمالى الناتج المحلى ودرجة الانفتاح الاقتصادى ومعدل التضخم وإجمالى الســكان إلى جانب إجمالى الإيرادات الحكومية. ولتحقيق هدف الدراســة ســوف يتم تحليــل أثر هذه العوامل فــى اتجاه الإنفاق الحكومى فــى المملكة العربية السعودية بتطبيق نموذجى التكامل المشترك وتصحيح الخطأ.

محتويات الدراسة:

تشــمل هذه الدراسة بعد المقدمة ثلاثة أقســام، حيث يتم فى القسم الأول عرض الإطار النظرى والتطبيقى للدراســة، وفى القســم الثانى يتــم معالجة طرق القياس وتحليل النتائج الإحصائية للدراســة، وفى القسم الثالث سوف يتم فيه تلخيص لنتائج الدراسة.

القسم الأول - الإطار النظرى والتطبيقى للدراسة:

يعتبر النمو المتزايد الذى شهده الإنفاق الحكومى فى الدول الصناعية فى أعقاب الحرب العالمية الثانية محور اهتمام علماء المالية العامة، حيث ظهرت عدة نظريات تفسر ظاهرة

نمو الإنفاق الحكومى. من هذه النظريات نموذج الناخب الوسيط Median Voter Model ونمـــوذج اتخاذ القرار الجماعـــى Public Decision Makers Model ونموذج الجماعات الضاغطـــة Interest Groups Model (AL-Hakami, 1991). هذه النماذج تتفق فى أن تحديد حجم الســلع والخدمات العامـــة، وبالتالى تحديد حجم الإنفاق الحكومى هو قرار سياســـى يشترك فيه المستفيد والسياســـى. وقامت عدة دراسات تطبيقية معظمها على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية فى العقدين السابع والثامن من القرن العشرين.

أما عن الدراســـات على مســـتوى الدول النامية فهى تشـــترك فى تطبيق النموذج التقليـــدى القائم على قياس العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والســـكانية وتفترض مبدئياً قدرتها على تفســـير التغير فى الإنفاق الحكومى طويل الأجل. بشكل عـــام يمكن القول: إن الإنفـــاق الحكومى يخضع للتغيرات فى النـــاتج المحلى ودرجة الانفتاح الاقتصادى ومستوى النقدية والعوامل السكانية والديمغرافية.

وفى الجزء التالى ســـوف يتم مناقشـــة أهم العوامل المحددة للإنفاق الحكومى من واقع الدراســـات التطبيقية لتكون الأساس الذى تقوم عليه دالة الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية.

أولاً - محددات الإنفاق الحكومى:

١ - الناتج المحلى الإجمالى (PDG):

إن نقطة الانطلاق فى دراسة ظاهرة الإنفاق الحكومى هو تحليل أثر عامل التنمية الاقتصاديـــة فـــى حجم الإنفاق الحكومـــى. ويعتبر قانون فاجنـــر أول محاولة قامت بتفسير التوسع فى النشاط الحكومى باعتباره نتيجة حتمية لتطور الدولة الاقتصادى المصاحب لعملية التنمية الاقتصادية (Bird, 1971). ويمكن تفسير قانون فاجنر على «أنه فى حالة حدوث تغيرات هيكلية مع مرور الزمن يصاحبها تغير تنموى، وفى حالة توحـــد الأمة فإن الدور التكاملى للحكومة لا بد وأن يتزايد مما يعنى زيادة مســـاهمة القطـــاع الحكومى إلى الناتج المحلـــى» (Tussing and Henning, 1974 : 203-204). وقد اســـتخدم جانيتى وكوللارى منحنى أنجل لتفســـير قانـــون فاجنر على أنه «فى حالـــة كون الطلـــب على الخدمات الحكومية ذى مرونة وحدويـــة فإن النمو فى الناتج المحلى الإجمالى سوف يصاحبه زيادة فى الإنفاق الحكومى بالنسبة نفسها، وإن نسبة الإنفاق الحكومى إلى الدخل المحلى ســـوف تبقى ثابتةً. أما إذا كانت المرونة الدخلية

للإنفــاق الحكومى أكبر من واحد فإن النمو فى الإنفــاق الحكومى المترتب على زيادة الدخل ســوف يكون معه الإنفاق الحكومى مكوناً لمســاهمة متزايدة من الناتج المحلى» (Ganti and Kollari, 1974).

وقــد أرجع فاجنر زيادة الإنفاق الحكومى المصاحب لعملية التنمية الاقتصادية إلى ثلاثة عوامل رئيســة. يتمثل العامل الأول فــى تعقد المعاملات والعلاقات الاقتصادية بــين الوحدات الاقتصادية المختلفــة فى المجتمع الناتج عن التنميــة الاقتصادية مما يتطلب زيــادة الإنفاق على خدمات العدالة والأمن والإجــراءات التنظيمية التى تكفل تطبيق القانون وبالتالى زيادة الإنفاق الحكومى. ثانياً، توقع فاجنر زيادة ملحوظة فى الإنفــاق على الخدمات الرفاهية والاجتماعية ذات العلاقــة بالتعليم والصحة وتوزيع الدخل. وقد أرجع بيرد التوسع فى الإنفاق على هذه الخدمات لكونها تمثل سلعاً جيدة يتجه الطلب عليها إلى الزيادة مع الزيادة فى الدخل. وأخيراً، فإن فاجنر تصور فيما عرف لاحقاً فى أدبيات المالية العامة بفشــل السوق كنتيجة حتمية للتطور الاقتصادى المصاحب لعملية التنمية مما يســتدعى زيادة الإنفاق على السياســات والبرامج التى تحد من فشل نظام السوق (Bird, 1971; Kelley, 1976).

والســؤال الذى يفرض نفسه كيف يمكن قياس التنمية الاقتصادية وتتبع آثارها فى الإنفاق الحكومى؟ بالاســتناد إلى دايمونــد «أن عملية التنمية تتطلب تغيرات هيكلية داخل المجتمع والتى يمكن تمثيلها فى صور متعددة الأبعاد ليست اقتصادية فحسب بل ديمغرافية واجتماعية وسياســية» (Diamond, 1977 : 42-43). لذا فإنه عند دراسة تطور الإنفاق الحكومى يجب الأخذ فى الاعتبار جميع العوامل الاقتصادية والسياسية والديمغرافية والاجتماعية المصاحبة لعملية التنمية الاقتصادية.

وتتفق جميع الدراســات التطبيقية فى اســتخدام الناتج المحلى الإجمالى مقياساً للتنمية، وقد بينت هذه الدراســات وجود العلاقة التبعية بين الإنفاق الحكومى والناتج المحلــى، ولكنها تختلف فى أن الإنفاق الحكومى يزيد بمعدل أكبر من معدل النمو فى الناتج المحلى (Afxentiou, 1980,1982 ; Al-Hakami,1991).

ولقد استخدمت عدة دراسات نموذج قرانجر السببى لدراسة العلاقة السببية بين الإنفاق الحكومى والناتج المحلى فى المملكة العربية السعودية، وأوضحت وجود علاقة ســببية ذات اتجاه واحد من إجمالى الناتج المحلى إلى إجمالى الإنفاق الحكومى مما يؤكد صحة فرضية فاجنر (Alqudiar, 2001; Alhakami, 2002; Albatel, 2002).

٢- درجة الانفتاح الاقتصادى:

من العوامل المهمة التى اهتمت بها أدبيات الدراسة فى التأثير فى اتجاه الإنفاق الحكومى هو درجة الانفتاح الاقتصادى. ولقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن درجة الانفتاح الاقتصادى على علاقة طردية بالإيرادات الحكومية، وبالتالى فهو يمثل عاملاً محفزاً لزيادة الإنفاق الحكومى فى الدول النامية. استناداً إلى هينريكس تعود أهمية القطاع الخارجى فى الدول النامية بحكم أنها تعتمد فى تمويل نفقاتها على ضرائب التجارة الخارجية بسبب سهولة إدارتها وانخفاض تكلفة تحصيلها (Hinrichs, 1966). وقد أوضح Hinrichs أيضاً أن التعامل مع العالم الخارجى يقدم وفورات خارجية فى الدول النامية يترتب عليها زيادة السيولة فى الاقتصاد المحلى وزيادة مقدرة الحكومة على زيادة الإيرادات الضريبية. إن أهمية القطاع الخارجى تبرز على أنها مصدر رئيسى لاحتياطى الاقتصاد المحلى من العملات الصعبة التى تترك آثارها فى حجم السيولة داخل الاقتصاد عن طريق تحويلها إلى العملة المحلية وبالتالى يتم تكوين النقود. بناءً على هذا فإنه يمكن القول: إن زيادة الإيرادات الحكومية المرتبة على تزايد الانفتاح الاقتصادى سوف يترتب عليه زيادة مقدرة الدولة على زيادة نفقاتها الحكومية (Lotz, 1970).

الوجه الآخر الذى يمكن أن يلعبه الانفتاح الاقتصادى فى التأثير فى الإنفاق الحكومى يعود إلى ما يعرف بأثر المحاكاة أو التقليد. حيث تقوم الدول النامية ذات الاقتصاد الصغير المفتوح بالنظر إلى الدول الصناعية باعتبارها نموذجاً يحتذى بها فى تيسير اقتصادها مما قد يكون له أثر مباشر فى سياستها الإنفاقية وبالتحديد فيما يتعلق بالبرامج الصحية والاجتماعية والتعليمية (Cameron, 1978).

وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن درجة الانفتاح الاقتصادى يلعب دوراً مؤثراً فى التأثير فى حجم الإنفاق الحكومى وأنها على علاقة طردية مع الإنفاق الحكومى (Mann and Schulthes, 1986; Cameron 1978; Lotz, 1970; Al-Hakami, 1991).

٣- مستوى السيولة فى الاقتصاد:

هناك قبول عام بين الاقتصاديين أن مستوى السيولة فى الاقتصاد المحلى ممثلاً بنسبة كمية النقود إلى الناتج المحلى يشكل عاملاً مهماً فى التأثير فى الإيرادات الضريبية حيث إنها تسهل من جبايتها وتزيد من فاعلية أدائها (Bahl, 1971; Diamond,1977). لذا فإنه من المتوقع فى اقتصاد ذى سيولة عالية فإن حجم الإيرادات الضريبية تتجه للزيادة حيث يزيد من قدرة الحكومة على تمويل نفقاتها مما يمكنها من زيادة نفقاتها.

ومن ناحية أخرى اقترح مان وســكلتثز أن استخدام السيولة على أنها عامل مفسر لتطور الإنفاق الحكومى يعكس التغير فى الأســعار وزيادة التكلفة للخدمات الحكومية Mann and Schuthes, (1986). وقــد بــين Mann and Schuthes أيضــاً أن زيادة الســيولة النقدية تعكس لجوء الدولة إلى القطاع النقــدى لتمويل العجز فى الميزانية وســداد الدين العام Mann. وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أهمية السيولة النقدية باعتبارهــا عاملاً مفســراً لتطور الإنفاق الحكومى فى الدول محل الدراســة، ولكنها تختلف فيما بينها من حيث التأثير فى الإنفاق الحكومى Al-Hakami (1991).

٤- معدل التضخم:

يوجــد تصور عام بين بعض الباحثين أن التزايــد فى حجم الإنفاق الحكومى يعود جزء منه إلى الزيادة النسبية فى تكلفة الخدمات الحكومية. فبافتراض أن الطلب على الخدمات الحكومية قليل المرونة، فإن الزيادة فى تكلفة الوحدة فى الخدمات الحكومية سوف يؤدى إلى زيادة الإنفاق الحكومى.

وبسبب غياب المتغير المناسب لقياس تكلفة الخدمات الحكومية تم استخدام التغير فى المستوى العام للأسعار مقياساً بديلاً لسعر الخدمات الحكومية. استناداً إلى مان وسكلتشــس فإن التغير فى معدل التضخم من شــأنه أن يؤثر فى أســعار الخدمات التى تقوم الحكومة بتقديمها، وبالتالى ســوف يؤثر بدوره فى حجم الإنفاق الحكومى (Mann and Schulthes, 1986).

٥- العوامل السكانية:

تؤثــر العوامل الســكانية تأثيراً مهماً فى اتجاه الإنفــاق الحكومى، حيث إنها تؤثر فى الطلب على الخدمات الحكومية من خلال الزيادة فى عدد الســكان وزيادة نســبة المقيمين منهم فى المدن والمناطق الحضرية.

أ- عدد السكان:

مــن البدهى القول: إن الزيادة فى عدد الســكان تلعب دوراً مهماً فى التأثير على حجــم الإنفاق الحكومى. فمن ناحية أن الزيادة فى عدد الســكان يترتب عليه تزايد الطلب على الســلع والخدمات العامة مما يعنى زيادة الإنفاق الحكومى لمواجهة تزايد الطلب على السلع والخدمات العامة وذلك بهدف المحافظة على متوسط نصيب الفرد

من تلك السلع والخدمات العامة (Mueller and Murrell, 1986). ومن ناحية أخرى يمكن النظر إلى عدد السكان باعتباره متغيراً يساعد فى قياس التكلفة لتقديم السلع والخدمات العامة للفرد الواحد (Kelley1976). فبافتراض أن هناك توجهاً من قبل الدولة لتحقيق الاستخدام الأمثل للسلع والخدمات العامة فإن متوسط التكلفة للفرد الواحد سوف يتجه للتناقص مع زيادة السكان. بمعنى آخر أنه فى حالة زيادة عدد السكان فإن الإنفاق الحكومى سوف يتجه للتناقص مما يعنى وجود علاقة عكسية بين الإنفاق الحكومى وعدد السكان.

بناءً على هذا فإنه يخلص أن الأثر النهائى لعدد السكان يعتمد على صافى الأثر للأثرين المصاحبين للسكان على الإنفاق الحكومى. وهذا يبرر اختلاف النتائج الإحصائية فى الدراسات التى اهتمت بتحليل أثر السكان فى تطور الإنفاق الحكومى Al-Hakami (1991).

ب- عملية التحضر:

يلعب التحضر ممثلاً بنسبة السكان الذين يعيشون فى المدن والمناطق الحضرية تأثيراً مهماً فى سلوك الإنفاق الحكومى. حيث إن أثر التغير فى سكان المدن والمناطق الحضرية يمكن تتبعه من خلال عاملين. فمن ناحية اتساع المدن وزيادة المناطق الحضرية سوف يترتب عليه زيادة فى الطلب على السلع والخدمات العامة، وبالتحديد الطلب على السلع والخدمات التعليمية والاجتماعية والصحية وخدمات الصرف الصحى والمياه وخدمات الأمن مما يعمل على زيادة الإنفاق الحكومى. ومن ناحية أخرى يلعب عامل التحضر دوراً مهماً فى تحقيق الاستخدام الأمثل للسلع والخدمات مما يعنى انخفاض تكلفة تقديمها للفرد فى المناطق الحضرية وبالتالى انخفاض الإنفاق الحكومى (Williamsonm, 1961; Kelley, 1976).

لهذا فإن الدراسات التطبيقية تختلف فى نتائجها الإحصائية مما يفسر التعارض بين الأثر الإيجابى والأثر السلبى لعملية التحضر فى اتجاه الإنفاق الحكومى.

ثانياً - دالة الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية:

تأخذ دالة الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية التى سيتم قياسها فى هذه الدراسة الشكل التالى:

$$GE = f(Y, OPEN, MOR, GR, \dot{\rho}, POP) \text{ .... } (1)$$

حيث إن:

GE = الإنفاق الحكومى بالأسعار الثابتة للعام ١٩٩٠م.

Y = الناتج المحلى للقطاع غير النفطى للعام ١٩٩٠م.

OPEN = درجة الانفتاح الاقتصادى ممثلاً بنسبة الواردات إلى الناتج المحلى الإجمالى.

MOR = مستوى السيولة ممثلاً بنسبة كمية النقود بالمفهوم الواسع (M2) إلى الناتج المحلى الإجمالى.

GR = الإيرادات الحكومية بالأسعار الثابتة للعام ١٩٩٠م.

$\dot{\rho}$ = معدل التضخم المحلى.

POP = إجمالى عدد السكان.

ويجب ملاحظة أنه تم إضافة الإيرادات الحكومية إلى محددات الإنفاق الحكومى فى المملكة لأهميتها فى التأثير فى اتجاه الإنفاق الحكومى (الحكمى، ١٤٢٣هـ). كما تم حذف متغير عملية التحضر لعدم توافر البيانات الإحصائية وإمكانية استيعاب أثرها فى طريق عدد السكان. وتقوم هذه الدراسة على بيانات سنوية للفترة الزمنية من ١٩٦٩ - ٢٠٠٤م تم جمعها من التقارير السنوية الصادرة من مؤسسة النقد العربى السعودى (١٤٢٦هـ) وإحصاءات المالية العالمية الصادرة من صندوق النقد الدولى (الكتاب السنوى ١٩٩٥م).

فرضيات الدراسة:

تقوم فرضيات هذه الدراسة على أن الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية يتحدد بالناتج المحلى للقطاع غير النفطى ودرجة الانفتاح الاقتصادى ممثلا بنسبة الواردات إلى إجمالى الناتج المحلى ومستوى السيولة ممثلا بالمفهوم الواسع للنقود إلى إجمالى الناتج المحلى ومعدل التضخم وإجمالى عدد السكان إلى جانب إجمالى الإيرادات الحكومية النفطية وغير النفطية. وتتوقع الدراسة أن إجمالى الإنفاق الحكومى فى المملكة يخضع طرديا للتغيرات فى الناتج المحلى للقطاع غير النفطى ودرجة الانفتاح الاقتصادى ومستوى السيولة والإيرادات الحكومية، أما عن العلاقة مع إجمالى السكان ومعدل التضخم فهى غيرمحددة. فمن ناحية أن وجود علاقة طردية مع عدد السكان تعنى اتجاه الإنفاق الحكومى إلى الزيادة مع عدد السكان مما يعنى تزايد الطلب على السلع والخدمات العامة مع تزايد عدد السكان، أما وجود

علاقة عكسية فتعنى اتجاه متوسط التكلفة للسلع والخدمات العامة للتناقص مع زيادة عدد السكان وبالتالى تحقق الاستخدام الأمثل للإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية. ومن ناحية أخرى أن وجود علاقة طردية بين الإنفاق الحكومى ومعدل التضخم تعنى اتجاه الإنفاق الحكومى فى المملكة للزيادة لمواجهة التزايد فى معدل التضخم، أما وجود علاقة عكسية فتعنى انخفاض الإنفاق الحكومى لمواجهة الضغوط التضخمية. وتحاول هذه الدراسة إثبات وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين إجمالى الإنفاق الحكومى وجميع العوامل المفسرة له موضع الدراسة.

القسم الثانى - طريقة التقدير والتحليل الإحصائى:

تتناول هذه الدراسة قياس أثر المتغيرات المحددة للإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية الممثلة بالدالة رقم (١). ولتحقيق هدف الدراسة يتم التحليل القياسى على ثلاث مراحل. تتمثل المرحلة الأولى فى تحديد ما إذا كانت المتغيرات موضع الدراسة ساكنة فى مستوياتها أم عند حساب الفروق الأولى. فى حين أن المرحلة الثانية تتمثل فى تحليل ما إذا كانت هذه المتغيرات على تكامل مشترك فيما بينها. أما المرحلة الثالثة فهى تتمثل فى تقدير دالة الإنفاق الحكومى فى المملكة باستخدام نموذج تصحيح الخطأ.

أولاً - اختبار جذر الوحدة Unit Root Test:

تتمثل المرحلة الأولى للتحليل الإحصائى فى هذه الدراسة فى اختبار سكون السلاسل الزمنية للمتغيرات الداخلة فى دالة الإنفاق الحكومى. بمعنى آخر تتمثل هذه المرحلة فى الوقوف على ما إذا كانت السلاسل الزمنية للمتغيرات ساكنة فى مستوياتها أو عند حساب الفروق الأولى بناء اختبار ديكى – فوللر المركب Augmented Dickey Fuller Test (ADF).

ويقوم اختبار ديكى فوللر المركب على المعادلة التالية:

$$\Delta X_t = a + \beta X_{t-1} + \sum_{i-1}^{k} \gamma_i \, \Delta X_{t-1} + E_t \; .... \; (2)$$

حيث Δ يمثل الفروق الأولى، X يمثل المتغير المراد اختباره، و$\sum$ يرمز لعلامة الجمع وE_t يرمز لعنصر الخطأ، وk تمثل عدد فترات الإبطاء، فى حين أن a وβ وγ ترمز للمعالم المراد تقديرها.

وينطوى اختبار ديكى فوللر المركب على فرضية العدم $\beta = 0$ مقابل الفرضية البديلة $\beta > 0$. وبناء على اختبار ديكى - فوللر المركب فإنه يتم رفض فرضية العدم المتمثلة فى وجود جذر الوحدة وأن السلسلة الزمنية ساكنة فى مستواها إذا كانت قيمة (t) المقدرة أكبر من قيمة (t) المجدولة والمقترحة من مايكنون (Mackinnon, 1991). وفى المقابل يتم قبول فرضية العدم فى أن السلسلة الزمنية للمتغير غير ساكنة فى مستواها فى حالة كون القيمة المقدرة لإحصاء (t) أقل من القيمة المجدولة لها. ويعاد تقدير المعادلة رقم (2) باستخدام الفروق الأولى للمتغير لتحديد ما إذا كانت السلسلة الزمنية للمتغير ساكنة عند احتساب الفروق الأولى لها (Miller and Russek, 1991).

ويوضح الجدول رقم (١) نتائج اختبار جذر الوحدة للمتغيرات موضع الدراسة، وتتمثل هذه المتغيرات فى الإنفاق الحكومى (GE) والناتج المحلى للقطاع غير النفطى (Y) ودرجة الانفتاح الاقتصادى (OPEN) ومستوى السيولة فى الاقتصاد المحلى (MOR) وإجمالى الإيرادات الحكومية (GR) ومعدل التضخم $\dot{\rho}$ وعدد السكان (POP).

جدول رقم (١)
نتائج اختبارات جذر الوحدة

Variables	Level	Ist Difference
GE	-1.594	-3.942**
Y	-0.182	-2.892*
OPEN	-2.065	-4.456**
MOR	-1.349	-3.333**
GR	2.250	4.425**
$\dot{\rho}$	-2.439	-3.967**
POP	-1.829	-4.219**

** مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪).

* مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٠٪).

ويتضح من الجدول أعلاه أن السلاسل الزمنية للمتغيرات موضع الدراسة غير ساكنة فى مستوياتها حيث إن جميع القيم المقدرة لإحصاء (t) أقل من القيمة المجدولة لها (فى قيمتها المطلقة) مما يعنى عدم دلالتها إحصائياً عند مستوى المعنوية (١٠٪). بناء عليه يمكن القول: إن المتغيرات الداخلة فى الدالة رقم (1) تحتوى على جذر

الوحــدة وعدم قابليتها إحصائياً لقياس أثر المتغيرات على اتجاه الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية (Granger and Philipis, 1986; Newbold, 1974).

ويلاحظ أنه عند احتســاب الفروق الأولى أن جميع القيم المقدرة لإحصاء (t) أكبر من القيمة المجدولة لها (فى قيمتها المطلقة) عند مستوى المعنوية (١٠٪) مما يعنى أن السلاسل الزمنية للمتغيرات موضع الدراسة ساكنة عند احتساب الفروق الأولى وأنها متكاملة من الدرجة واحد، وبالتالى إمكانية تكاملها تكاملاً مشتركاً فيما بينها.

ثانياً - تحليل التكامل المشترك Co-integration Analysis:

فى هــذا الجزء يتم تحليل التكامل المشــترك بين المتغيرات موضع الدراســة بعد أن تبين أن السلاســل الزمنية لهــذه المتغيرات متكاملة من الدرجــة واحد وأنها غير مســتقرة فى مســتوياتها لاحتوائها على جذر الوحدة. ويقوم تحليل التكامل المشترك فى هذه الدراســة على اســتخدام اختبار أنجل وقرانجر Engle and Granger Test ذى المرحلتين (Engle and Granger, 1987). فبافتراض وجود نموذج يتكون من عدد مــن المتغيرات، وليكن J، فإنها تكون على تكامل مشــترك بينها إذا كان عنصر الخطأ (البواقى) ســاكناً فى مســتواه. ولتقدير عنصر الخطأ يتم فى المرحلة الأولى قياس معادلة النموذج التالية:

$$GE_t = a + \beta_1 Y_t + \beta_2 OPEN_t + \beta_3 MOR_t + \beta_4 GR_t + \beta_5 \dot{\rho}_t + \beta_6 POP_t + \varepsilon_t \; .... \; (3)$$

وتتمثــل المرحلة الثانية فى تحديد مــا إذا كان عنصر الخطأ الذى يتم تقديره بناء على النموذج أعلاه ســاكناً فى مســتواه. ولتحديد درجة ســكون عنصر الخطأ ε_t يتم تطبيق اختبار ديكى - فوللر المركب تبعاً للمعادلة التالية:

$$\Delta\varepsilon_t = a + \delta_1 E_T + \sum_{i=1}^{k} \delta_i \Delta\varepsilon_t + u_t \; .... \; (4)$$

حيــث يرمز ε_t لعنصــر الخطأ المطلوب اختباره وk عدد الفجــوات الزمنية (فترة الإبطــاء) وΔ تمثل الفروق الأولى وΣ يرمز لعلامة الجمــع و(a وδ_1 وa_i) تمثل المعالم المطلــوب تقديرها وu يرمز لعنصر الخطــأ. ويقوم اختبار ديكى - فوللر المركب على فرضية العدم $\delta_1 = 0$ المتمثلة فى القول بعدم سكون عنصر الخطأ فى مستواه، فى حين أن الفرضية البديلة ($\delta_1 < 0$) تتمثل فى أن عنصر الخطأ ساكن فى مستواه.

ولتطبيق اختبار أنجل قرانجر للتكامل المشترك بين المتغيرات تم فى المرحلة الأولى تقدير النموذج (3) حيث تم الحصول على النتائج التالية:

$$GE_t = 54045.23 + 1.215Y_t + 164376.4OPEN_t - 97455.09MOR_t - 13865.42POP_t -$$
$$(3.414)^{**} \quad (2.719)^{**} \quad (1.192) \quad (2.398)^{**}$$
$$-15660.05\dot{\rho}_t + 0.272GR_t$$
$$(0.451) \quad (2.434)^{**}$$

$R^2 = 0.975$ SER = 13791.91 F = 177.72

** مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪).

* مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٠٪).

وتتفق النتائج الإحصائية المقدرة للنموذج رقم (٣) بشكل عام مع توقعات الدراسة، حيث يلاحظ أن الناتج المحلى للقطاع غير النفطى ودرجة الانفتاح الاقتصادى والإيرادات الحكومية على علاقة طردية بالتغيرات فى الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية وأنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪)، فى حين أن الإنفاق الحكومى على علاقة سلبية بالتغير فى إجمالى عدد السكان. وحيث إن المعلمتين المقدرتين لدرجة السيولة ومعدل التضخم ليستا ذات دلالة إحصائية فإنها تقل من أهميتها فى تفسير تطور الإنفاق الحكومى فى المملكة. وعند إجراء اختبار ديكى – فوللر المركب على عنصر الخطأ (البواقى) المتحصل عليه من المعادلة أعلاه يتبين أن عنصر الخطأ ساكن فى مستواه لأن القيمة المحسوبة لإحصاء (t) أكبر من القيمة المجدولة لها عند مستوى المعنوية (٥٪) (ADF = 4.861) مما يعنى أن المتغيرات موضع الدراسة على تكامل مشترك فيما بينها.

طريقة الإمكانيات العظمى للتكامل المشترك:

يعتبر اختبار أنجل وقرانجر للتكامل المشترك قاصراً إذا كان هناك أكثر من متغيرين كما هو الحال فى هذه الدراسة. ولتجاوز هذا القصور فى تحليل التكامل المشترك يتم استخدام طريقة الإمكانيات العظمى والتى طورها جوهانسين وجيوسيليوس (Johansen and Juselius, 1991). وتقوم هذه الطريقة على اختبار الأثر لاختبار

الفرضيــة المتمثلة فى أن هنــاك على الأكثر q من متجهات التكامل المشــترك مقابل النموذج العام غير المقيد r = q، حيث r تمثل عدد متجهات التكامل المشترك. وتحسب إحصائية نسبة الإمكانية لهذا الاختبار تبعاً للمعادلة التالية:

$$-2InQ = -T \sum_{i=r+1}^{p} In\,(1-\hat{\lambda}_i) \;........... (5)$$

ويبين الجدول رقم (٢) نتائج اختبار التكامل المشترك بطريقة الإمكانيات العظمى.

جدول رقم (٢)
اختبار التكامل المشترك تبعاً لطريقة الإمكانيات العظمى

Eigen Value	H0	Trace Statistic	5% Cretical Vale
0.858	r= 0	205.05	124.24
0.784	r≤ 1	142.50	94.15
0.771	r≤ 2	93.48	68.52
0.575	r≤ 3	46.28	47.21
0.299	r≤ 4	18.87	29.68
0.201	r≤ 5	7.47	15.41
0.008	r≤ 6	0.272	3.76

وبنــاء على النتائــج الإحصائية بالجدول أعلاه، فإنه يمكــن القول برفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود أى متجه للتكامل المشــترك، حيث إن القيمة المحسوبة لنسبة الإمكانيــة العظمــى (205.66) أكبر من القيمة المجدولة لها (124.24) عند مســتوى المعنوية (٥٪). وحيث إن القيمة المحســوبة لنســبة الإمكانية (46.28) أقل من القيمة المجدولة لها (47.21) عند مســتوى المعنوية (٥٪) فإنه يتم قبول فرضية العدم المتمثلة فى وجود (٣) متجهات للتكامل المشترك.

ثالثاً - تقدير دالة تصحيح الخطأ:

فى هذا الجزء سوف يتم تقدير محددات الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية باستخدام نموذج تصحيح الخطأ. وحيث إن الخصائص الإحصائية للسلاسل الزمنية للمتغيرات موضع الدراسة أوضحت أنها تحتوى على جذر الوحدة وأنها على تكامل مشترك فيما بينها، كما اتضح ذلك فى الجزأين السابقين، فإن نموذج تصحيح الخطأ هو أكثر النماذج القياسية قبولاً لتقدير دالة الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية. ويقوم نموذج تصحيح الخطأ على المعادلة التالية:

$$\Delta GE_t = a + \beta_1 \Delta Y_t + \beta_2 \Delta OPEN_t + \beta_3 \Delta MOR_t + \beta_4 \Delta \dot{\rho}_t + \beta_5 \Delta GR_t + \beta_6 \Delta POP_{t1} + \delta u_{t-1} + \varepsilon_t \quad ..(6)$$

حيث Δ تمثل الفروق الأولى للمتغيرات وu_{t-1} ترمز لقيمة تصحيح الخطأ المتباطئ الذى تم احتسابه فى المعادلة رقم (3)، فى حين أن (a وβ_i وδ) تمثل المعالم المراد تقديرها.

وتم تقدير المعادلة (6) أولاً بطريقة المربعات الصغرى، وكما يلاحظ من النتائج الإحصائية بالجدول رقم (٣) اتفاق القيم المقدرة لمعلمات النموذج مع توقعات الدراسة. حيث يلاحظ أن التغير فى الإنفاق الحكومى على علاقة طردية بالتغيرات فى الناتج المحلى للقطاع غير النفطى (Y) ودرجة الانفتاح الاقتصادى (OPEN) والإيرادات الحكومية (GR)، وعلى علاقة عكسية بالتغيرات فى درجة السيولة فى الاقتصاد السعودى (GR) ومعدل التضخم ($\dot{\rho}$) وعدد السكان (POP). ويلاحظ من القيم المحسوبة لإحصاء (t) أن جميع المتغيرات المدرجة فى المعادلة (6) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪). وحيث إن إحصائية (t) للمتغير المتباطئ u_{t-1} المقدرة من المعادلة (3) ذات دلالة عند مستوى المعنوية (٥٪). مما يؤكد مرة أخرى أن جميع المتغيرات المتضمنة فى دالة الإنفاق الحكومى على تكامل مشترك. ويجب ملاحظة أن المعلمة المقدرة لعنصر الخطأ u_{t-1} بالإشارة السالبة مما يعنى أنه يقيس نسبة اختلال التوازن فى المتغير التابع التى يمكن تصحيحها من فترة لفترة زمنية أخرى. وهذا يبين أن (79.7%) من اختلال التوازن فى الإنفاق الحكومى فى المملكة يمكن تصحيحه من فترة لأخرى.

جدول رقم (٣)
نتائج نموذج تصحيح الخطأ للإنفاق الحكومى

المتغيرات المفسرة	(1)		(2)	
C	-3299.72		400.01	
Δ Y	1.221	(3.366)**	1.567	(3.745)**
Δ OPEN	191714.7	(3.414)**	155337.1	(2.808)**
Δ MOR	-264504.3	(2.658)**	-252696.9	(2.611)**
$\Delta \dot{\rho}$	-50737.76	(1.229)	-56474.93	(1.425)
Δ GR	0.206	(3.011)**	0.171	(1.679)
Δ POP	-2759.017	(0.343)	-17588.02	(2.358)**
u_{t-1}	-0.797	(4.310)**	-0.584	(2.424)**
R^2	0.814		0.839	
SER	12425.17		12302.79	
F-Test	15.641	(0.001)	14.385	(0.001)
D.W	1.741		1.792	
LM	5.723	(0.009)	1.363	(0.278)

- الأرقام بين الأقواس أمام المعالم المقدرة هى قيمة إحصائية (t) المحسوبة، أما الأرقام بين الأقواس أمام الاختبارات فهى قيم لمستوى الاحتمال.
** مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪).
* مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٠٪).

وحيث إن إحصائية بروتش جودفرى Breusch Godfery المساوية (5.723) للارتباط الذاتى تشير إلى وجود مشكلة الارتباط الذاتى فى النموذج المقدر باستخدام طريقة المربعات الصغرى، فقد تم إعادة تقدير النموذج باستخدام طريقة كوكرين وأوركت (Cochrane and Orcutt). ويلاحظ من النتائج الإحصائية (المعادلة رقم ٢) بالجدول رقم (٣) غياب مشكلة الارتباط الذاتى حيث إن إحصائية بروتش جودفرى المساوية (1.363) ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٪). وتتفق النتائج الإحصائية للمعالم المقدرة للمتغيرات مع توقعات الدراسة حيث إن النتائج الإحصائية

أوضحت أن الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية على علاقة طردية بالناتج المحلى للقطاع غير النفطى ودرجة الانفتاح الاقتصادى والإيرادات الحكومية، وعلى علاقة عكسية بمستوى السيولة النقدية فى الاقتصاد المحلى ومعدل التضخم وعدد السكان. ونظراً لأن القيم المحسوبة لإحصائية (t) للمعلمتين المقدرتين للمتغيرين (معدل التضخم والإيرادات الحكومية) ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٠٪) فهذا يقلل من قدرتها التفسيرية فى التأثير على التغير فى الإنفاق الحكومى. وتشير المعلمة المقدرة لعنصر الخطأ إلى أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪) وأنها بالقيمة السالبة مما يعنى قدرة هذا النموذج فى تصحيح اختلال التوازن فى التغير فى الإنفاق الحكومى فى الأجل الطويل.

وبناء على النتائج الإحصائية بالجدول رقم (٣) يمكن استخراج ما يلى:

١- يتأثر التغير فى حجم الإنفاق الحكومى بالتغيرات فى الناتج المحلى للقطاع غير النفطى حيث إن القيمة المقدرة تختلف معنوياً عن الصفر عند مستوى المعنوية (٥٪) وبالإشارة الموجبة، مما يعنى اتجاه الإنفاق الحكومى للزيادة مع الزيادة المتحققة فى الناتج المحلى للقطاع غير النفطى.

٢- يخضع الإنفاق الحكومى فى المملكة للتغير فى الانفتاح الاقتصادى ممثلاً بنسبة إجمالى الواردات إلى إجمالى الناتج المحلى. حيث يتضح إن القيمة المقدرة لمعلمة درجة الانفتاح الاقتصادى بالقيمة الموجبة وتختلف معنوياً عن الصفر عند مستوى المعنوية (٥٪). ويمكن تفسير هذا بأن أثر المحاكاة أكثر وضوحاً حيث إن الإنفاق الحكومى يعتمد على الإيرادات النفطية باعتبارها ممولاً لها. بناء على هذا فإن المملكة العربية السعودية تستفيد من تجارب الدول التى تتعامل معها فى تجارتها الخارجية فى تصميم برامجها الإنفاقية.

٣- تشير النتائج الإحصائية إلى أهمية درجة السيولة النقدية فى الاقتصاد السعودى ممثلاً بنسبة كمية النقود ممثلاً بالمفهوم الواسع (M2) إلى الناتج المحلى الإجمالى، حيث إن المعلمة المقدرة لها تختلف معنوياً عن الصفر عند مستوى المعنوية (٥٪). وحيث إن القيمة المقدرة بالسالب مما يعنى خضوع الإنفاق الحكومى لتأثيرات تضخمية يحملها التغير فى مستوى النقدية فى اقتصاد المملكة. وتؤكد القيمة المحسوبة لمعدل التضخم خضوع الإنفاق الحكومى للتأثيرات التضخمية خلال فترة الدراسة حيث إن المعلمة المقدرة لمعدل التضخم بالإشارة السالبة.

٤- يلعب التغير فى إجمالى السكان دوراً مهماً فى التأثير فى سلوك الإنفاق الحكومى فى المملكة، حيث إن القيمة المقدرة لمعلمة عدد السكان ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪). وحيث إن القيمة المقدرة بالسالب فهذا يعنى اتجاه الإنفاق الحكومى إلى الانخفاض مع الزيادة فى عدد السكان. وتبين هذه النتيجة اتجاه متوسط تكلفة الخدمات العامة للفرد للانخفاض مع الزيادة فى عدد السكان مما يعنى إمكانية تحقق الاستخدام الأمثل للإنفاق الحكومى.

٥- تشير قيمة المعلمة المقدرة للتغيرات فى إجمالى الإيرادات الحكومية إلى الأثر الإيجابى الذى يلعبه هذا المتغير فى التأثير فى اتجاه الإنفاق الحكومى. وحيث إن القيمة المقدرة للمعلمة لا تختلف معنوياً عن الصفر مما يعنى عدم دلالتها إحصائياً فى تفسير التغير فى الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية.

ولتحديد ما إذا كانت دالة الإنفاق الحكومى تخضع للناتج المحلى للقطاع النفطى تم إعادة قياس المعادلة (٦)، حيث (Y) تمثل الناتج المحلى للقطاع النفطى. وبناء على النتائج الإحصائية بالجدول (٤) يتضح أن القيمة المقدرة للمتغير (الناتج المحلى للقطاع النفطي) غير معنوية إحصائياً مما يعنى إخفاق التغيرات فى الناتج المحلى للقطاع النفطى فى تفسير اتجاه الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية فى فترة الدراسة. وقد يكون وجود ارتباط خطى بين المتغيرين: الناتج المحلى للقطاع النفطى وإجمالى الإيرادات الحكومية سبباً لانخفاض المعنوية الإحصائية للمعلمة المقدرة للمتغير الناتج المحلى للقطاع النفطى، حيث إن معامل الارتباط الخطى (يساوى 0.89). ونظراً لأن إحصائية بروتش جودفرى Breusch Godfery المساوية (7.533) للارتباط الذاتى تشير إلى وجود مشكلة الارتباط الذاتى فى النموذج المقدر باستخدام طريقة المربعات الصغرى، فقد تم إعادة تقدير النموذج باستخدام طريقة كوكرين وأوركت (Cochrane and Orcutt). ويلاحظ أن النموذج الذى تم تقديره (نموذج ٢) ما زال يعانى مشكلة الارتباط الذاتى، حيث إن إحصائية بروتش جودفرى Breusch Godfery المساوية (7.040) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٪).

جدول رقم (٤)
نتائج نموذج تصحيح الخطأ للإنفاق الحكومى

المتغيرات المفسرة	(1)		(2)	
C	-5691.47		-4593.72	
Δ Y	0.1501	(1.104)	11204	(0.815)
Δ OPEN	273085.7	(4.287)**	256331.9	(4.815)**
Δ MOR	-60250.1	(-0.417)	-10719405	(-0.605)
$\Delta \dot{\rho}$	202.42	(0.312)	350.189	(0553)
Δ GR	0.3262	(3.245)**	0.2937	(3.094)**
Δ POP	20062.38	(2.415)**	19453.42	(2.104)**
u_{t-1}	-0.6701	(3.746)**	-0.7801	(2.840)**
R^2	0.793		0.817	
SER	13218.50		12926.47	
F-Test	14.24	(0.001)	13.408	(0.001)
D.W	1.445		1.584	
LM	7.553	(0.003)	7.04	(0.0003)

– الأرقام بين الأقواس أمام المعالم المقدرة هى قيمة إحصائية (t) المحسوبة، أما الأرقام بين الأقواس أمام الاختبارات فهى قيم لمستوى الاحتمال.
** مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪).
* مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٠٪).

ولتحديد ما إذا كانت دالة الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية خضعت لتأثير الأحداث السياسية التى شهدتها منطقة الخليج العربى خلال فترة الدراسة تم إدخال متغيرات صورية لتمثل حرب الخليج الأولى خلال السنوات من ١٩٨٠–١٩٨٩م وحرب تحرير الكويت فى العامين ١٩٩٠ و١٩٩١م. كما تم إدخال متغير صورى آخر فى الدالة ليمثل ما إذا كانت فترة الإصلاح الاقتصادى التى تبنتها حكومة المملكة العربية السعودية بعد العام ١٩٩٨م تحمل آثاراً انتقالية على اتجاه الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية. وأعطت المعادلة التالية أفضل النتائج الإحصائية:

$$\Delta GE_t = 1070.48 + 0.665\Delta Y_t + 120699.50\Delta OPEN_t + 89990.87\Delta MOR_t + 0.419\Delta GR_t$$
$$(2.410)^{**} \quad (2.714)^{**} \quad (0.955) \quad (5.832)^{**}$$

$$-185.7505\Delta\dot{\rho}_t - 13922.70\Delta POP_t + 31649.40DUM - 0.825\mu_{t-1}$$
$$(-0.397) \quad (-1.681) \quad (2.874)^{**} \quad (-4.775)^{**}$$

$R^2 = 0.896$ SER = 9570.01   D.W. = 1.909   F = 26.84

** مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪).

* مقبولة إحصائية عند مستوى المعنوية (١٠٪).

ويتضــح من النتائج الإحصائيــة أعلاه خضوع دالة الإنفــاق الحكومى فى المملكة لانتقالات هيكلية فى قاطع الدالة خلال فترة تحرير الكويت حيث إن القيمة الإحصائية للمتغيــر الصــورى (DUM) موجبة وذات دلالة إحصائية عند مســتوى المعنوية (٥٪) (المتغير الصورى يأخذ القيمــة واحد فى العامين ١٩٩٠ و١٩٩١م ويأخذ القيمة صفر بقية ســنوات الدراسة). وبناء عليه يمكن القول زيادة قيمة قاطع الدالة مما يعنى أن جزءاً من الإنفاق الحكومى فى المملكة يعود إلى الأحداث السياســية التى شهدتها فى فترة حرب تحرير الكويت.

القسم الثالث - الخلاصة والاستنتاجات:

تناولت هذه الدراسة تحليل محددات الإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية فــى الفترة من ١٩٦٦ - ٢٠٠٤م، والتى تمثلت فى النــاتج المحلى للقطاع غير النفطى ودرجة الانفتاح الاقتصادى ومســتوى النقدية والإيــرادات الحكومية ومعدل التضخم المحلى وعدد الســكان. وقــد تم تطبيق نموذجى التكامل المشــترك وتصحيح الخطأ لتحقيق هدف الدراسة. **وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

١- أظهــرت نتائــج اختبارات جذر الوحدة أن السلاســل الزمنيــة للمتغيرات موضع الدراسة غير ساكنة فى مستواها وأنها تتجه لأن تصبح ساكنة عند احتساب الفروق الأولى، مما يمهد إمكانية تطبيق نموذجى التكامل المشترك وتصحيح الخطأ.

٢- كشــفت النتائج الإحصائية لاختبارى التكامل المشــترك المثلين فى اختبار أنجل وقرانجــر واختبار الإمكانيات العظمى للتكامل المشــترك أن المتغيرات على تكامل مشترك فيما بينها، وأنها تتجه إلى التوازن فى الأجل الطويل.

٣- أوضحت النتائج الإحصائية أهمية درجة الانفتاح الاقتصادى فى تفسير اتجاه الإنفاق الحكومى طويل الأجل. فمن ناحية أن أهمية قطاع التجارة الخارجية كوعاءٍ ضريبى للضرائب الجمركية يوضح الدور الذى يمكن أن يلعبه باعتباره ممولاً للإنفاق الحكومى فى المملكة العربية السعودية. إن تبنى حكومة المملكة سياسة ضريبية معتدلة يساعدها فى تكوين مصدر تمويلى للإنفاق الحكومى مكمل للقطاع النفطى. ومن ناحية أخرى توضح هذه النتيجة إمكانية استفادة المملكة من الدول التى تشكل مصدراً رئيساً لإشباع الطلب المتزايد على السلع والخدمات، وفى معظمها دول صناعية، من تبنى برامج إنفاقية حكومية قريبة من البرامج التى يتم تنفيذها فى هذه الدول.

٤- أشارت النتائج الإحصائية لنموذج تصحيح الخطأ إلى إمكانية تحقيق الكفاءة فى تشغيل الموارد الاقتصادية التى يمتلكها القطاع الحكومى، حيث إن القطاع الحكومى على علاقة عكسية بحجم السكان مما يعنى اتجاه تكلفة السلع والخدمات الحكومية للفرد الواحد إلى الانخفاض مع الزيادة فى عدد السكان.

٥- كشفت النتائج الإحصائية أن التوسع فى حجم النقدية فى اقتصاد المملكة العربية السعودية يحمل آثاراً تضخمية على الإنفاق الحكومى مما يعنى ضرورة تبنى سياسة نقدية تأخذ فى الاعتبار هذه الآثار وبشكل متوازن مع القطاع الحقيقى.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- الحكمــى، على بن عثمان (٢٠٠٢م)، «تحليل العلاقة السببية بين الإنفاق الحكومي والإيرادات الحكومية فى المملكة العربية السعودية باستخدام نموذج التكامل المشترك ونموذج قرانجر السببى»، الإدارة العامة، ٤٢، ٤٧٥ - ٤٩٣.

٢- مؤسسة النقد العربى السعودى، الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية والإحصاء، التقرير السنوى (١٤٢٦)، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٣- المنيــف، ماجد عبد الله (١٩٩٦م)، «عجـز الموازنة العامة والإصلاح الاقتصادى فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية»، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٨٣، ١٨٧ - ٢١٤.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- Afxentious, Panayiotis C. (1980). «Government Revenue and the Developing Countries: A Survey», The Developing Economies, 18, 116-139.

2- .... (1982). "Economic Development and the Public Sector: An Evaluation", Atlantic Economic Journal, 32-38.

3- AL-Hakami, Ali Othman (1991). "An Econometric Study of the National Government Expenditures and Revenues in Developing Countries, Ph. D. Dissertation Department of Economics, University of Colorado, Boulder, U.S.A.

4- .... (2002). "A Time-Series Analysis of the Relationship between Government Expenditure and GDP in the Kingdom of Saudi Arabia", Journal of King Saud University (Administrative Sciences) 14 (2), 105 – 114.

5- Albatel, Abdullah H. (2002). "Wagner's law and the Expanding Public Sector in Saudi Arabia", Journal of King Saud University (Administrative Sciences) 14 (2), 139 – 156.

6- Alqudair, Khalid H. (2001). "Public Expenditure and Gross Domestic Product: Testing Wagner's Law time series evidence from Saudi Arabia (1970-1999)", Journal of Business Studies, Faculty of Commerce & Business Administration, Helwan University (1), 49-71 .

7- Bahl, Roy W. (1971). "Regression Approach to Tax Ratio Analysis", IMF, Staff Papers, 18, 570 – 608.

8- Bird, Richard (1971). " Wagner's Law of Expanding State Activity", Public Finance, 26 (1), 1 – 26.

9- Cameron, David R. (1978). "The Expanding of the Public Economy: A Comparative Analysis", American Political Science Review, 72(4), 1243 – 1261.

10- Diamond, Jack (1977). "Wagner's Law and Developing Countries", The Developing Economies, 15, 37 – 59.

11- Engle, R, W. and C. W. J. Granger (1987). "Co-Integration and Error Correction: Representation, Estimation, and Testing", Econometrics, 55, 251 – 276.

12- Ganti, S. and B. K. Kollur (1979). "Wagner's Law of Public Expenditures: Some Efficient Results for the United States", Public Finance, 35(2), 225 – 232.

13- Granger, C. W. and P. Newbold (1974). "Spurious Regressions in Econometrics", Journal of Econometrics, 26, 1045 – 1066.

14- Hinrichs, Harley (1965). "Determinants of Government Shares in less Developed Countries", Economic Journal, 546 – 556.

15- International Monetary Fund. International Financial Statistics, Year Book 1995, Washington: U.S.A: 658-661.

16- Johansen, S. and K. Juselius, (1990). "Maximum Likelihood Estimation and Interperence on Cointegration with Application to the Demond fir Money", Oxford Bulletin of Economics and Statistics", 52, 169 – 210.

17- Kelley, Allen C. (1976). "Demographic Change and the Size of the Government Sector", Southern Economic Journal, 43, 1056 – 1066.

18- Lotz, Jorgen R. (1970). "Patters of Government Spending in Developing Countries", Manchester School of Economic and Social Studies", 38(2), 119 – 144.

19- Mann Arthur J. and Walfer E. Shulthess (1986). "Long Run Expenditure Constraints in Argentina", Public Finance Quarterly, 14(1), 28 – 43.

20- Miller, Stephen M. and Frank S. Russek (1990). "Co-Integration and Error-Correction Models: The Temporal Causality Between Government Taxes and Spending", Southern Journal of Economics, 57, 221 – 229.

21- Mueller, Dennis C. and Peter Murrell (1986). "Interest Groups and Size of Government", Public Choice 48, 123 – 145.

22- Tussing, Dale A. and John A. Henning (1974), "Long-Run Growth of Nondefense Government Expenditures in the United States", Public Finance Quarterly, 2(2), 459 – 476.

23- Williamson, Jeffrey G. (1961). "Public Expenditure and Revenue: An International Comparison", Manchester School of Economic and Social Studies, 29(1), 43 – 56.

جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية فى نظام السوق المالية السعودى
دراسة تحليلية

الدكتور محمد بن ناصر البجاد
أستاذ القانون الجنائى المساعد
معهد الإدارة العامة - الرياض

● دوريــةالإدارةالعــــامـــــة
● المجلد السابع والأربعـون
● العـــــــــــدد الرابع
● شــــــــوال ١٤٢٨هـ
● أكــتـــوبـــــر ٢٠٠٧م

جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية فى نظام السوق المالية السعودى دراسة تحليلية

د. محمد بن ناصر البجاد ❖

ملخص:

إن المعلومات الداخلية للشــركات المدرجة فى الســوق المالية هى الركيزة الأساســية التى تقوم عليها عملية تداول الأوراق المالية فى الســوق المالية. فهى من ناحية تؤدى دوراً رئيســاً ومباشراً فى اتخاذ قرارات الشراء أو البيع من قبل المستثمرين فى السوق، ومن ناحية أخرى، تعتبر مقياساً لكفاءة واستقرار سوق الأوراق المالية من خلال مدى مصداقيتها وتوافرها لكافة المتعاملين فى السوق على قدم المساواة والعدالة، وهذا ما يعبر عنه بمبدأ الشفافية والإفصاح. ومتى ما تم الإخلال بهذا المبدأ فإن ذلك يؤدى إلى عواقب وخيمة أهمها الإخلال بمبدأ العرض والطلب على الورقة المالية وعدم تحقيق المساواة بين المستثمرين، فيؤدى إلى زعزعة الثقة فى السوق لعدم مصداقية التعاملات فيه وبالتالى ارتفاع عنصر المخاطرة فيه؛ مما يعتبر عامل طرد للأموال المســتثمرة فيه. من أجل ذلك حرصت الدول المختلفة على ســن الأنظمة التى تحمى هذا النوع من المعلومات.

ويتناول هذا البحث جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية فى نظام الســوق المالية الســعودى بصفتها من الجرائم التى تسبب ضرراً للسوق المالية وللمتعاملين فيه. وقد أوضحنا فى المبحث الأول من هذا البحث الأركان القانونية لهذه الجريمة، وهما الركنان المادى والمعنوى اللازمان لقيامها، كما تناولنا فى المبحث الثانى العقوبات التى قررها النظام لهذا النوع من الجرائم، وختمنا البحث بالنتائج التى توصلنا إليها والتوصيات التى نراها بشأن هذا البحث.

تُعَدُّ المعلومات الداخلية للشركات المساهمة المتعلقة بالأوراق المالية التى تُصدرها تلك الشــركات العمود الفقرى لســوق الأوراق المالية. فهى تؤدى دوراً رئيساً ومباشراً فى اتخاذ قرارات الشراء أو البيع من قبل المتداولين فى السوق. كما أن كفاءة واستقرار ســوق الأوراق المالية فى أى دولة تقدر بمدى مصداقية المعلومات وتوافرها للكافة على قدم المساواة والعدالة بين المتداولين فى السوق. لذلك حرصت تشريعات الدول المختلفة على سن الأنظمة التى تكرس مبدأ الشفافية والإفصاح وتحدد مضمونه ونطاق تطبيقه، وتلزم الشــركات بتطبيقه وتزويد المســاهمين والمتداولين فى الســوق بالمعلومات الداخلية للشركات، وتتيح الفرصة لهم على قدم المساواة فى الحصول عليها دون تفرقة بين كبار أو صغار المســاهمين فى الشــركة نفسها، وكذلك دون تفرقة بين المساهمين فى الشركة وغير المساهمين فيها.

❖ أستاذ القانون الجنائى المساعد بمعهد الإدارة العامة - الرياض.

ويقصد بالشفافية قيام الشركة التى طرحت أسهمها للتداول فى السوق المالية بتوفير البيانات والمعلومات التى تنص عليها الأنظمة عادة والمتعلقة فى الغالب بنشاط الشركة، وإتاحة الفرصة للمساهمين والسماح لهم بالاطلاع عليها على قدم المساواة من حيث نوعية المعلومات وتوقيت توفيرها لهم. وتعتبر الشفافية حقاً للمساهمين ومن يأخذون حكمهم، مثل دائنى الشركة ومموليها والمتعاملين معها. وبناء عليه لا يحق للشركة أن تحجب أى بيانات ما عدا تلك التى من شأنها الإضرار بنشاطها أو بمصالحها مثل أسرار تجارتها أو صناعتها أو علاقتها بالعملاء أو الموردين أو الدائنين.

أما الإفصاح فيقصد به التزام الشركة بالقيام بتقديم هذه المعلومات وتوصيلها بصفة دورية أو فى الحالات الاستثنائية، إلى الجهات المختصة مثل هيئة السوق المالية أو وزارة التجارة والصناعة، وكذلك إلى المساهمين وعامة الجمهور لكى يستفيد منها الكافة ويتخذوا فى ضوئها ما يرونه مناسباً.

ومتى تم الإخلال بمبدأ الشفافية والإفصاح عن طريق تسريب بعض المعلومات لأشخاص معينين قبل إعلانها للكافة، أو الامتناع عن الإفصاح عن طريق حجب بعض المعلومات المهمة التى تؤثر فى وضع الشركة المالى، ومن ثم تؤثر فى قيمة الورقة المالية، فإن ذلك يؤدى إلى عواقب وخيمة، أهمها الإخلال بمبدأ العرض والطلب على الورقة المالية، عن طريق استئثار فئة معينة بالمعلومة دون غيرها من فئات المستثمرين فى السوق، وتحقيقها من وراء ذلك أرباحاً طائلة غير مشروعة لا يحققها الآخرون بسبب عدم مساواتها مع الفئات الأخرى بالحصول على المعلومة. وهذا بدوره يؤدى إلى زعزعة الثقة بالسوق لعدم مصداقية التعاملات فيه؛ مما يؤدى إلى ارتفاع عنصر المخاطرة فيه ويعرض رؤوس الأموال المستثمرة فى السوق المالية إلى خطر التآكل والتناقص، وهذا يشكل عامل طرد لهذه الأموال ويخل بالثقة فى السوق.

وانطلاقاً من حرص المنظم السعودى على حماية السوق المالية، وحرصه على تحقيق مبدأ المساواة والعدالة بين المستثمرين فيه وتدعيم الثقة فى السوق حظر المنظم التداول غير المشروع للمعلومات. ولتأكيد الالتزام بمبدأ الشفافية والإفصاح فيما يتعلق بالمعلومات الداخلية المتعلقة بالشركات المتداولة فى السوق، ولضمان أن يتساوى المتداولون فى السوق فى الحصول على المعلومات الداخلية الخاصة بأى من الشركات المتداولة فيه، ولإسباغ أكبر قدر من الحماية لهذا النوع من المعلومات؛ من أجل ذلك جرم نظام السوق المالية ولائحة سلوكيات السوق بعض التصرفات والممارسات التى تخل بمبدأ الشفافية والإفصاح عن المعلومات الداخلية للشركات المتداولة فى السوق وقرر بشأنها العقوبات الملائمة.

فقد حظرت الفقرتان (أ) و (ب) من المادة الخمسين من النظام على كل شخص مطلع على المعلومات الداخلية للشركة أن يفصح لشخص آخر عن هذه المعلومات متى ما كان من المتوقع أن يقوم هذا الشخص الآخر بتداول تلك الورقة.

وقد خولت الفقرة (ج) من المادة الخمسين هيئة سوق المال صلاحية وضع القواعد اللازمة لتحديد وتعريف المصطلحات الواردة فى الفقرتين (أ) و (ب) من المادة الخمسين وكذلك تحديد الأعمال والممارسات التى ترى الهيئة استثناءها من تطبيق أحكامها استناداً لما تقتضيه سلامة السوق وحماية المستثمرين. وبناء عليه أضافت اللائحة حظراً آخر لم ينص عليه فى المادة الخمسين من النظام. فقد حظرت المادة الخامسة من الباب الثالث من لائحة سلوكيات السوق على أى شخص غير مطلع أن يقوم بالإفصاح لأى شخص آخر عن أى معلومات داخلية حصل عليها من شخص مطلع، وكان يعلم أو يجدر به أن يعلم أن هذا الشخص الآخر من الممكن أن يقوم بالتداول فى الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية.

أهمية البحث وأهدافه:

بناء على ما تقدم تكمن أهمية هذا البحث وتبرز أهدافه فى تحديد النطاق القانونى لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية من قبل الشخص المطلع والشخص غير المطلع وفقاً لنظام السوق المالية السعودية ولائحة سلوكيات السوق، وذلك من خلال تحديد أركان هذه الجريمة والعقوبات المقررة على مرتكبيها وفقاً لنصوص نظام السوق المالية ولائحة سلوكيات السوق؛ مما يسهم فى إيضاح التكييف القانونى لهذه الجرائم وإزالة اللبس حول مفهومها ومدلولها القانونى.

صعوبات البحث:

تكمن أهم صعوبات البحث فى عدم توافر مؤلفات أو مصادر فقهية تتناول جرائم السوق المالية فى القانون المقارن بصفة عامة وجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية بصفة خاصة فى النظام السعودى، ويمكن أن يعزى ذلك إلى حداثة نظام السوق المالية ولائحة سلوكيات السوق.

أما عن قرارات لجنة الفصل فى منازعات الأوراق المالية فلم يصدر عنها إلى تاريخ القيام بهذا البحث سوى عدد محدود من القرارات ليس من بينها ما يتعلق بموضوع البحث، وحتى القرارات المشار إليها لا يسهل الرجوع إليها لعدم نشرها ومنع الاطلاع

عليها. وإزاء ذلك لجأنا فى هذا البحث إلى أسلوب التحليل القانونى المقارن معتمدين على بعض المراجع العلمية المتعلقة ببعض القوانين العربية.

خطة ومنهج البحث:

تركز هذه الدراسة على مناقشـــة وتحليل العناصر القانونية لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية فى نظام الســوق المالية السعودى ولائحة سلوكيات السوق فى نهج تحليلــى مقارن. ويقتضى تحديـد النطاق القانونى لجريمـــة الإفصاح عن المعلومات الداخلية التى تعتبر من الجرائم المتعلقة بالمعلومات الداخلية المنصوص عليها فى نظام الســوق المالية ولائحة ســلوكيات السوق، تقســيم هذا البحث إلى مبحثين نعرض فى (المبحـث الأول) أركان الجريمة، ثم نتناول فــى (المبحث الثانى) العقوبات التى قررها النظام لهذا النوع من الجرائم.

المبحث الأول - الأركان القانونية للجريمة:

تمهيد وتقسيم:

لم يضع نظام السوق المالية ولا لائحة سلوكيات السوق تعريفاً يحدد المفهوم القانونى لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية. واكتفت المادة الخمسون من النظام، وكذلك المادة الخامسة من لائحة سلوكيات السوق بالنص على مبدأ حظر القيام بالإفصاح عن هذا النوع من المعلومات.

وباستقراء هذه النصوص يمكن تعريف جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية فى النظام السعودى بأنها : قيام الشخص المطلع على المعلومات الداخلية المتعلقة بالشركة المصدرة للورقة المالية أو بالشــركة التى يتم تــداول أوراقها المالية فيه، أو غير المطلع الذى حصل عليها من شخص مطلع، بإفشاء تلك المعلومات لشخص آخر، وهو يعلم أو يجدر به أن يعلم بإمكانية قيام هذا الشـــخص بالتداول فى الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية.

وبناء عليه، تتمثل هذه الجريمة فى قيام الشــخص المطلع على المعلومات الداخلية أو الشــخص الذى حصل على هذه المعلومات من الشخص المطلع، بالإفصاح عن هذه المعلومات لشخص آخر وهما يعلمان أو يجدر بهما أن يعلما بإمكانية قيام ذلك الشخص الآخر بتداول الورقة المالية، وهذا النشــاط يمثل الركن المادى لهذه الجريمة. ويمكن

تفســير قصد الشخص المطلع أو الشخص الذى حصل على هذه المعلومات من المطلع بالإفصاح عن هذه المعلومات بالسماح لمن تم الإفصاح له بالاستئثار بالمعلومة عن سائر المتعاملين بالســوق وتحقيق فائدة بناء على هذا الاســتئثار إما بتحقيق ربح أو تجنب خسارة قبل الآخرين وهو ما يعتبر الركن المعنوى لهذه الجريمة.

وبناء على ما سبق، ولكى تقوم هذه الجريمة؛ لا بد من توافر ركنيها المادى والمعنوى الخاصين بهذا النوع من الجرائم واللازمين لقيامها. ويقتضى تحديد النطاق القانونى لهذيــن الركنين أن نتناول فى المطلــب الأول (الركن المادى)، ثم نتناول (الركن المعنوى) فى المطلب الثانى.

المطلب الأول - الركن المادى:

يســتلزم الركن المــادى لجريمة الإفصاح عــن المعلومات الداخلية توافر الســلوك الإجرامــى الذى يأتيه الجانى والمكــون للجريمة والمتمثل فى الإفصــاح عن المعلومة. ولكى يكون الإفصاح جريمة لا بد أن يكون محله المعلومات الداخلية للشــركة المدرجة فى الســوق. وأيضاً لا بد أن يقع هذا الإفصاح من فئة من الأشخاص حددها النظام فليس كل من يقوم بالإفصاح يعتبر مرتكباً لمثل هذا النوع من الجرائم.

وبنــاء عليه، فإن توافر الركن المــادى لهذه الجريمة يقتضــى توافر ثلاثة عناصر رئيسة هى: وجود إفصاح، وأن يكون هذا الإفصاح عن معلومات داخلية، وأن يكون من قام به شــخص له صفة خاصة حددها النظام. وســنتناول فيما يلى العناصر المكونة للركن المادى لهذه الجريمة.

أولاً – الإفصاح:

يقصد بالإفصاح عن المعلومات الداخلية كشــفها، وإطلاع الغير عليها، وتمكينه من العلــم بها من قبل الشــخص الذى حظر عليه النظام هــذا العمل وألزمه بكتمان هذه المعلومات. ويعتبر الإفصاح هو الفعل المادى الذى تتحقق به الجريمة ويعتبر الســلوك الإيجابى المكون لها ويصدر من الشخص الطبيعى أو المعنوى.

ويعتبر الشــخص المعنوى مرتكباً لهذه الجريمــة إذا أفصح عن المعلومات الداخلية أى شــخص يعمل لحســابه؛ بغية تحقيق فائدة تعود على الشخص المعنوى الذى يسأل جنائياً فى هذه الحالة عن النشاط المرتكب لصالحه.

ولم تحدد المادة الخمسون من نظام السوق المالية، وكذلك المادة الخامسة من لائحة سلوكيات السوق، الشكل الذى يجب أن يتخذه الإفصاح عن المعلومات الداخلية المكون لهــذه للجريمة. لذلك تســتوى لدى المنظم الطريقة التــى يتم بها فعل الإفصاح، فقد يكون مباشــراً أو غير مباشر، وقد يكون بناء على طلب من أحد الأشخاص أو تلقائياً، كما قد يكون الإفشاء لشخص واحد أو لعدة أشخاص. ومن الممكن أن يتخذ أى شكل من الأشــكال التى تصل بواســطتها المعلومات للغير وتنتهك به ســريتها، ولا يؤثر هذا الشكل فى مقومات جريمة الإفصاح التى حظرها النظام.

وبناء عليه، فإن الإفصاح يتحقق بأى وسيلة من وسائل البوح أو الكشف عما استتر، وسواء كان البوح أو الكشف عن المعلومة صريحاً أو ضمنياً، فقد يكون كشف المعلومات شــفهياً كالبوح المباشر عن المعلومات للغير، كما قد يكون البوح مكتوباً فى ورقة أو فى رســالة أو هاتفية أو تقرير أو شــهادة أو غير ذلك من أشــكال البوح المكتوبة، ككشف المعلومة فى مقالة بإحدى الصحف أو المجلات أو أحد مواقع الإنترنت. كما قد يكون البوح بالإشارة أو بإذاعته بين الناس عن طريق التصريح به فى وسائل الإعلام المرئية أو المسموعة أو فى محاضرة أو التحدث به بين الناس.

ويتضح من ذلك أن علانية المعلومة ونشرها للكافة ليس شرطاً لقيام هذه الجريمة فيكفى لتحققها أن يتم الكشــف عن المعلومات حتى لشخص واحد، وحتى لو طلب منه المفصح عدم الإفصاح عن المعلومة التى كشفها له وأطلعه عليها، ما دام هذا الشخص لم يقرر له النظام صفة حيازة هذه المعلومة. وبناء عليه فإن قيام مدير عام الشــركة بإطلاع رئيس مجلس إدارتها على معلومات داخلية من شأنها أن تؤثر فى وضع الورقة الماليــة المصدرة من قبل الشــركة فى الســوق المالية، لا يعتبر إفصاحــاً معاقباً عليه؛ لأن رئيس مجلس الإدارة من الأشــخاص الذين منحهــم النظام صفة حيازة مثل هذه المعلومات.

ولم يشترط النظام وكذلك لائحة سلوكيات السوق أن يكون الإفصاح كلياً بحيث يتم الكشــف عن كامل المعلومة لكى يعتبر جريمة يعاقــب عليها. وبناء عليه فإن الجريمة تقــوم بالإفصاح الجزئى عن المعلومة. ويكــون الإفصاح عن المعلومة جزئياً متى ما تم إفشاء جزء من المعلومة من قبل المفصح. كما يكون الإفصاح جزئياً أيضاً فى حالة كون المعلومــة المفصح عنها غير مطابقة للحقيقــة مطابقة تامة حيث يكفى لقيام الجريمة أن يكــون جزءاً من المعلومة صحيحاً. ويمكن تبرير قيام الجريمة بالنســبة للإفصاح الجزئــى بأنه من الممكن للمفصح له بناء على خبرته ودرايته بطبيعة المعلومة أن يتبين

مـدى حقيقـة المعلومة الناقصة، وكذلك مدى صحة المعلومـة التى تتضمن جزءاً غير صحيـح، وبالتالى يمكنه أن يتوقع ما قد يترتب على هذه النوع من المعلومات من نتائج قد يسـتغلها فى تحقيق مصالح غير مشـروعة. وهذا ما يبرر إسباغ أكبر قدر ممكن من الحماية على سرية المعلومات الداخلية.

ولا يشـترط لقيام جريمة الإفصـاح أن تتحقق النتيجة التـى يتوقعها المفصح من قيامـه بالإفصاح وهى قيام المفصح له بالتداول فـى الورقة المالية ذات العلاقة. كما لا يشـترط أن يحقق الإفصـاح فائدة أو ضرراً للمفصح أو المفصح له أو بالسـوق أو بالمتعاملين فيه. فجريمة الإفصاح تعتبر من الجرائم الشكلية التى لا يشترط لقيامها أن تتحقق النتيجة الإجرامية التى يقصد الجانى تحقيقها. فهى تتم بالنسبة للمفصح متى ما قام بالإفصاح متوقعاً قيام المفصح له بالتداول، وبغض النظر عن كون المفصح له قد قام بالتداول أم لم يقم به.

ولا يؤثـر عدم اشـتراط تحقق النتيجة التـى يتوقعها المفصح فـى اعتبار جريمة الإفصـاح جريمـة كاملة يعاقب عليها النظام. فالمنظم لـم ينص صراحة على وجوب تحقـق النتيجة التى يهدف إلى تحقيقها المفصح لقيام الجريمة، وهى قيام المفصح له بالتـداول فـى الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومة. وبنـاء عليه فإن جريمة الإفصاح عـن المعلومات الداخلية تعتبر من الجرائم مبكرة الإتمام وهى الجرائم الشـكلية التى لا يشـترط أن يحقق فيها السـلوك الإجرامى نتيجة إجرامية معينة، وبالتالى لا تعتبر النتيجة من ضمن مقومات الجريمة، وإن تحققت النتيجة فيرتب عليها المنظِّم عقوباتٍ أشـدَّ. كما تعتبر من الجرائم البسـيطة التى يعاقب مرتكبها بمجرد قيامه بالسلوك الإجرامـى مرة واحـدة. يضاف إلى ذلك أن هذا النوع من الجرائم يعتبر من الجرائم العمديـة التى يجب أن يتوافر فيها القصد الجنائـى وبغض النظر عن تحقق النتيجة الإجرامية أم لا وهذه هى قمة المسئولية الجنائية.

ويترتب على استقلال النتيجة الإجرامية فى جريمة الإفصاح نتيجة أخرى ذات أهمية، وهـى اعتبار فعل الإفصاح الذى قام به الشـخص جريمة كاملـة. إذ لا يتصور اعتباره شـروعاً فى الجريمة لعدم تحقيقه للنتيجة الإجرامية التى يهدف الجانى إلى تحقيقها. وفى جميع الأحوال فإن الشـروع فى جريمة الإفصـاح لا يعاقب عليه النظام. فلو قام الشخص بتجهيز أو تهيئة وسيلة اتصال معينة للاتصال بشخص يرغب فى الإفصاح له ببعـض المعلومات، أو قام بالاتصال بهذا الشـخص أكثر من مرة بقصد الإفصاح له عن بعض المعلومات ولم يجده، فلا يعتبر فعله هذا شروعاً فى الجريمة مادام أنه لم يفصح

لـه فعلياً عن هذه المعلومات؛ وذلك لأن السـلوك الإيجابى المتمثل فى فعل الإفصاح هو المكون لهذه الجريمة، وما يسـبق هذا السـلوك من أفعال أو تصرفات لا يمكن اعتبارها جريمة إذا كانت مشروعة بحد ذاتها حتى ولو كان القيام بها بنية الإفصاح.

كمـا تعتبر جريمـة الإفصاح من الجرائـم الوقتية التى يتم فيها السـلوك الإجرامى بمجرد القيام به وإن اسـتغرق القيام به فترة قصيرة نسـبياً. فالوقت الذى تتم فيه هذه الجريمة هو الوقت الذى يسـتغرقه القيام بالسلوك الإجرامى وهو الكشف المعلومات من قبل المفصح والذى يبدأ من لحظة بداية حديثه إلى نهايته إذا كان قد أفصح شـفهياً. فلو قام المفصح بمحادثة المفصح له شـفهياً فإن هذه الجريمة تسـتغرق الوقت الذى تم فيه الإفصاح عن المعلومة والذى يمكن قياسه فى هذه الحالة بدقائق معدودة. كما يبدأ وقت جريمـة الإفصاح من لحظة بداية كتابة المعلومات إلى حين تسـليمها للمفصح له إذا كان الإفصاح كتابياً.

وبناء على ما سبق فليس من المتصور فى نظرنا أن تكون جريمة الإفصاح من الجرائم المسـتمرة التى يسـتغرق القيام بالسـلوك الإجرامى فيها وقتاً أطول، إما بسبب طبيعة السلوك الإجرامى أو بحسب المدة التى استغرقها تنفيذه. وتبرز أهمية التكييف القانونى لجريمة الإفصاح بأنها من الجرائم المؤقتة أو المستمرة فى التقادم المسقط للدعوى حيث يبدأ تقادم الجرائم الوقتية من اليوم التالى لإتمامها، أما تقادم الجرائم المسـتمرة فيبدأ من اليوم التالى لانتهاء مدة الاسـتمرار. ونشـير هنا إلى أن نظام السوق المالية لم ينص على تقادم جرائم السوق المالية. وذلك يرجع إلى أن النظام السعودى لا يقر فكرة التقادم ولا يطبقهـا بصفة عامة ويلجأ فى بعض الأحيان لوسـيلة بديلـة تؤدى إلى نفس غرض التقادم تقريباً، وهى تطبيق مبدأ عدم سماع الدعوى فى حال تقادمها [1].

كمـا تبرز أهمية هذا التحديد فيما يتعلق بسـريان نـص النظام من حيث الزمان، ففى حالة تعديل نصوص النظام فإن النص الجديد لا يسرى فى حالة الجرائم الوقتية التى تمت قبل صدوره. فى حين ينطبق النص الجديد على الجرائم المستمرة متى ما استمر الجانى فى مواصلة السلوك الإجرامى فى ظل هذا النص.

ثانياً - المعلومات الداخلية:

لكى يعتبر فعل الإفصاح الذى قام به الشـخص جريمـة وفقاً لما نصت عليه المادة الخمسون من النظام والمادة الخامسة من لائحة سلوكيات السوق؛ لابد أن ينصب هذا الإفصـاح على المعلومات الداخلية. وبناء عليـه إذا لم ينصب الإفصاح على مثل هذا

النوع من المعلومات فلا يكون الشخص مرتكباً لهذه الجريمة. ومن هنا تبرز أهمية تحديد المقصود بالمعلومات الداخلية فليست كل معلومة داخلية محلاً للجريمة.

وحرصاً من المنظم على تحديد المقصود بالمعلومات الداخلية المحظور الإفصاح عنها نصت المادة الخمسون من نظام السوق المالية على أنها (المعلومات التى يحصل عليها الشخص المطلع، والتى لا تكون متوافرة لعموم الجمهور، ولم يتم الإعلان عنها، والتى يدرك الشخص العادى، بالنظر إلى طبيعة ومحتوى تلك المعلومات، أن إعلانها وتوافرها سيؤثر تأثيراً جوهرياً فى سعر الورقة المالية أو قيمتها التى تتعلق بها هذه المعلومات، ويعلم الشخص المطلع أنها غير متوافرة عموماً وأنها لو توافرت لأثرت على سعر الورقة المالية أو قيمتها تأثيراً جوهرياً) .

كما نصت الفقرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق على أن المعلومات الداخلية تعنى، على وجه التحديد، المعلومات التى يتحقق فيها الآتى:

١- أن تتعلق بورقة مالية.

٢ - ألا يكون قد تم الإعلان عنها لعموم الجمهور، ولم تكن متوافرة لهم بأى شكل آخر.

٣ - أن يدرك الشخص العادى بالنظر إلى طبيعتها ومحتواها، أن إعلانها أو توفيرها للجمهور يؤثر تأثيراً جوهرياً على سعر الورقة المالية أو قيمتها.

ويلحظ على هذا التعريف أنه مجرد تكرار للتعريف الذى أوردته المادة الخمسون من النظام، وهذا لا يتسق مع أساليب الصياغة الصحيحة التى تفترض أن تفصل اللائحة ما ورد مجملاً فى النظام. ويؤخذ عليه أنه اشترط أن تتعلق المعلومات بورقة مالية وهذا شرط بدهى لا داع للنص عليه صراحة لسبب بسيط وواضح وهو أن نظام السوق المالية واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه تنصب جميعها على تنظيم التعامل بالأوراق المالية من مختلف الجوانب، وهذا هو الاتجاه الذى سلكته المادة الخمسون من النظام. كما يؤخذ على هذا الشرط أنه جاء عاماً بحيث يمكن تفسيره بأنه يشمل جميع أنواع الأوراق المالية سواء المدرجة فى السوق المالية أو تلك التى لم يتم إدراجها فيه، فى حين أن جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية لا تقع إلا بالنسبة للأوراق المالية المدرجة فى السوق المالية وفقاً لما سنراه لاحقاً.

ومن التعريفات السابقة للمعلومات الداخلية يتبين أن هناك شروطاً لا بد من توافرها فى المعلومة لاعتبارها من المعلومات الداخلية التى تكون محلاً لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية. وتتمثل هذه الشروط فى أن تتعلق هذه المعلومات بورقة مالية مدرجة فى السوق المالية، وأن تكون المعلومة متميزة.

أ- أن تتعلق المعلومة بورقة مالية مدرجة فى السوق المالية:

نصت الفقرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق على أن تتعلق المعلومات الداخلية المحظور الإفصاح عنها بورقة مالية. ونرى عدم ضرورة النص على مثل هذا الشرط لبديهيته وفقاً لما أوضحناه سابقاً. ويعاب على صياغة هذا الشرط أن نصه جاء عاماً بحيث يشمل تفسيره جميع الأوراق المالية، في حين أن المقصود به الأوراق المالية المدرجة بالسوق المالية فقط لكونها المقصودة نظراً لاقتصار نطاق تطبيق نصوص نظام السوق المالية واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه على تنظيم وحماية الأوراق المالية المدرجة فى السوق المالية. لذا أوردنا الشرط بالصيغة الصحيحة التى تتوافق مع ما يقتضيه النظام ولوائحه.

والورقة المالية التى يجب أن تتعلق بها المعلومات الداخلية المحظور الإفصاح عنها هى: صك أو سند يتضمن حقوقاً مالية لمالكه ويثبت بشكل قاطع ومؤكد ما يتضمنه من حقوق ويمكن تقويمه وإدراجه بسهولة فى سوق الأوراق المالية، وهو السلعة التى يتم تبادلها بالبيع أو الشراء فى سوق الأوراق المالية من خلال نظام التداول فى السوق (البجاد، ٤٠١).

وتتعدد أنواع الأوراق المالية التى يتم إدراجها فى السوق المالية السعودية، وقد حددت المادة الثانية من نظام السوق المالية أنواع الأوراق المالية التى يتم إدراجها فى السوق المالية وفقاً للتالى:

١- أسهم الشركات القابلة للتحويل والتداول.

٢- أدوات الدين القابلة للتداول التى تصدرها الشركات أو الحكومة أو الهيئات والمؤسسات العامة.

٣- الوحدات الاستثمارية الصادرة عن صناديق الاستثمار.

٤- أي أدواتٍ تمثل حقوق أرباح المساهمة وأى حقوق فى توزيع الأصول أو أحدهما.

هذا وقد منح نظام السوق المالية مجلس هيئة السوق المالية صلاحية إضافة أية أوراق ماليةٍ أخرى لهذه الأنواع، وكذلك صلاحية حذف أية أوراق مالية من الأوراق المحددة حالياً فى النظام، إذا رأى فى ذلك تحقيقاً لحماية المستثمرين وسلامة السوق.

وبناء عليه، فإن الأوراق المدرجة فى السوق المالية هى التى تكون المعلومات الداخلية المتعلقة بها محلاً لجريمة الإفصاح. وتكون الأوراق المالية مدرجة فى السوق فى حالتين. الحالة الأولى عندما تكون الورقة المالية مطروحة للاكتتاب العام للجمهور. والحالة الثانية عندما تكون الورقة مطروحة للتداول فى سوق الأوراق المالية من خلال نظام التداول.

وتعتبر أسهم الشركات هى الورقة المالية الوحيدة المطروحة فى السوق المالية السعودية فى الوقت الحالى، وسيتم إدراج سندات الدين فى الفترة القريبة القادمة.

ب- أن تكون المعلومة متميزة:

من حيث المبدأ لا يعتبر الإفصاح عن أى معلومة متعلقة بإحدى الشركات التى تُتداول أوراقها المالية فى السوق المالية جريمة يحظرها النظام، إلا إذا تعلق الإفصاح بمعلومات متميزة كان من شأنها أن تسمح لمن تلقاها أو وصلت إليه قبل المتعاملين الآخرين فى السوق بأن يستخدمها لتحقيق أرباح أو تجنُّب خسائر مادية. وفى هذه الحالة تعتبر المعلومة أداة مهمة للممارسة غير المشروعة التى تمت بناء عليها، والتى سمحت لمن تلقاها أن يحقق أرباحاً أو يتجنَّب خسائر ما كان يستطيع أن يحققها أو يتجنبها لولا حصوله على هذه المعلومة قبل أن تصل إلى الآخرين.

ولتعدد واتساع نطاق المعلومات الداخلية المتعلقة بالشركات المصدرة للأوراق المالية أو تلك المتداولة أوراقها المالية فى السوق؛ وضعت المادة الخمسون من النظام والفقرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق، تحديداً للمقصود بالمعلومات الداخلية يتضمن المعايير التى يتم بناء عليها التفرقة بين المعلومات المتميزة المحظور الإفصاح عنها وغيرها من المعلومات الأخرى. وبناء على ما نصت عليه هذه المواد فإن المعلومة تعتبر متميزة ومحظور الإفصاح عنها متى ما كانت سرية ومحددة ومؤثرة فى سعر الورقة المالية فى السوق. وسنحدد فيما يلى النطاق القانونى لهذه المعايير.

١- أن تكون المعلومة سرية:

يجب أن تكون المعلومة ذات طابع سرى لكى تعتبر معلومة متميزة وتتمتع بالتالى بالحماية التى قررها النظام. فالمعلومة التى لا يكون لها هذا الطابع لا تكون متميزة بمفهوم النظام حتى لو تضمنت بيانات مميزة، وبالتالى لا يتصور حمايتها نظرًا لكونها أصبحت معلومة عامة مشاعة ومتاحاً للجميع الاطلاع عليها.

وشرط سرية المعلومة الداخلية نصت عليه المادة الخمسون من النظام، وكذلك الفقرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق، اللتان قررتا أن المعلومات الداخلية هى التى لم يتم الإعلان عنها لعموم الجمهور ولم تكن متوافرة لهم بأى شكل آخر. وتعتبر المعلومة سرية حتى لو علم بها أشخاص آخرون غير المطلعين ما دامت فى حوزة عدد محدود من الأشخاص لا يمكن مقارنته من حيث العدد بنسبة المتعاملين

فى السوق المالية. فالذى يحدد معيار السرية هو التناسب بين عدد الذين حصلوا على المعلومة وبين عدد من لم يحصلوا عليها. وهذه السرية هى ما يبرر حظر الإفصاح عن المعلومات الداخلية وهو عدم إتاحة الفرصة لقلة من الأشـخاص بالحصول على ميزة غير مبررة لتحقيق فوائد غير مشروعة على حساب بقية المتعاملين بالسوق.

وينجلى طابع السـرية عـن المعلومة الداخلية متى ما تم الإعـلان عنها للجمهور، ولم يحدد نص المادة الخمسـين من النظام وكذلك نـص الفقرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة سـلوكيات السوق الطريقة التى يتم من خلالها الإعلان عن المعلومة السرية للجمهور. إلا أنه بالرجوع إلى نص الفقرة (ج) من المادة الخامسة والأربعين من نظام السـوق المالية يتبين أنها حظرت على الشـركات المصدرة للأوراق المالية أو تلك التى لها أوراق مالية متداولة فى السـوق المالية، إفشاء بعض أنواع المعلومات والبيانات إلى جهات لا يقع على عاتقها التزام بالمحافظة على سـرية المعلومات وحمايتها، وذلك قبل تزويد الهيئة بتلك المعلومات والبيانات وإعلانها. ويستفاد من هذا النص أن الشركات ملزمـة بإبلاغ الهيئة بتلك البيانات التى تقوم الهيئـة بالإعلان عنها قبل إبلاغها لأى جهة أخرى كالصحف على سبيل المثال. كما أن نص المادة السادسة والأربعين من نظام السوق المالية حدد الإجراءات الواجب اتباعها من قبل الجهات المصدرة للأوراق المالية أو تلك التى لها أوراق مالية متداولة فى السـوق عند علمها بحدوث تطورات جوهرية قد تؤثر فى سـعر هـذه الأوراق. فألزم هذه الجهات بإبلاغ السـوق بهذه التطورات خطيـاً وخول مجلس الهيئة أو السـوق صلاحية الطلب من الجهـة المصدرة الإعلان عـن أية معلومات أو بيانات خاصة بها، كما منحهما الحق فى نشـر تلك المعلومات أو البيانات على نفقة الجهة المصدرة. ونشير أخيراً إلى نص المادة الثالثة والعشرين من النظام التى خولت مجلس إدارة السـوق صلاحية اقتراح القواعد والتعليمات اللازمة فى شأن (النشـر الفورى المنتظم للمعلومات المتعلقة بالصفقات المنفذة للأوراق المالية المتداولة فى السوق، وكذلك التزامات مصدرى الأوراق المالية، والمساهمين، والأعضاء، بالإفصاح للسـوق عن المعلومات التى تعتقد السـوق أنها ضرورية) ورفع هذا الاقتراح للهيئة لإقراره من قبل مجلس هيئة السوق. وبالرغم من أننا لم نجد ما يشير صراحة إلى وجود مثل هذه القواعد إلا أنه حسـب ما جرى عليه التعامل فإن الهيئة تعلن عن المعلومـات المتميزة للشـركات المصدرة لـلأوراق المالية أو لتلك التـى لها أوراق مالية متداولة فيه من خلال موقعها الإلكترونى على الإنترنت ومن خلال موقع السوق المالية الإلكترونـى (تـداول). ويمكن تبرير اللجوء إلى هذه الوسـيلة بنـاء على ما تضمنته النصوص السـابقة، بالإضافة إلى كون هذه الوسيلة تتضمن قدراً مرضياً من العدالة

فـــى الحصول على المعلومات بين المتعاملين فى الســوق، فهى موجهة إلى كافة جمهور المتعاملين فى الســوق بدون استثناء وبغض النظر عن النطاق المكانى لكل منهم. حيث يســتطيع أى منهم الاطلاع على المعلومة المنشــورة من أى مكان يتواجد فيه. كما أنها ليســت مقصورة على مــلاك ورقة مالية معينة، أو فئة معينة من المتعاملين بالســوق. إضافة إلى كونها تتم تحت إشــراف وتوجيه وحماية الجهة المسـئولة عن إدارة السوق المالية وتنظيمها.

وأخيــراً تبرز أهمية تحديد طريقة نشــر المعلومات المتميــزة فى كونه يحدد المدى الزمنــى لانتهاء ســرية المعلومة واعتبارهــا معلومة عامة متاحــة للجميع، حيث تبقى المعلومة سرية حتى فى بداية انتشارها. حيث تبقى المعلومة سرية من تاريخ خروجها مــن الجهة ذات العلاقة حتى نشــرها فى موقع الهيئة أو موقــع التداول، وخلال تلك الفترة ســيطلع عليها العديد من فئات الأشــخاص الذين اعتبرهم النظام أشــخاصاً مطلعين، والذين قد يفصحون عن هذه المعلومة لأشــخاص قد يستغلونها بطريقة غير مشروعة قبل إتاحتها للعامة. ومتى ما أفصح هؤلاء عن المعلومة فإنهم يعتبرون بدون أدنى شــك مرتكبين لجريمة الإفصــاح عن المعلومات الداخلية؛ لأنهــا ما زالت تتمتع بالسرية لعدم نشرها للجمهور.

٢- أن تكون المعلومة محددة:

بجانب وجوب أن تكون المعلومة ســرية يجب أيضاً لاعتبار المعلومة متميزة أن تكون المعلومة محددة (سالم، ٥٩). ولم ينص نظام السوق المالية ولا لائحة سلوكيات السوق على هذا الشــرط صراحة، ولكنه شــرط تقتضيه طبيعة المعلومات الداخلية المحمية. ويقصــد بكون المعلومة محددة أن تنصب علــى واقعة معينة وتنتج أثراً يتمثل فى جعل حائزها يقوم باســتغلالها أو إطــلاع من يتوقع من يقوم باســتغلالها وتعرض بالتالى مستعملها للمسئولية الجنائية. ونشير هنا إلى أن قيام حائز المعلومة باستغلالها يجعل هــذه المعلومة ذات طبيعة مؤكدة نظراً لطبيعة عمل المطلع التى ســمحت له بالحصول عليها والتأكد من مدى صحتها، وبالتالى اســتغلالها من قبله مباشــرة أو الإفشاء بها لشخص آخر يتوقع منه أن يقوم باستغلالها. ومن أمثلة هذا النوع من المعلومات العلم بأن الشــركة حققت أرباحاً كبيرة وأنها ستوزع نسبة كبيرة منها على المساهمين، أو أن الشركة ستوزع أسهماً إضافية على المساهمين بقدر معين، أو أن الشركة ستحصل على مشروع معين بذاته أو ستندمج مع شركة أخرى، أو ستحقق خسائر بقدر معين.

وبناء على ما ســبق، فإن المعلومة التى لا تكون محددة وفقاً للشــكل الســابق تكون معلومة عامة وهى ليســت ســوى مجرد فرضية عامة لا تســتند إلــى تحديد وتأكيد يجعلها محلاً للاستغلال. فالقول مثلاً بأن الشركة تواجه بعض المصاعب، أو أن هناك تغييراً كبيراً فى الهيكل الإدارى ســيترتب عليه تغيير فى المناصب الكبيرة فى الشركة، كل هذه الأقاويل لا يمكن اعتبارها معلومات متميزة لعموميتها.

٣- أن تكون المعلومة مؤثرة فى سعر الورقة المالية:

لا يكفــى لكى تكــون المعلومة متميزة أن تكون ســرية ومحددة؛ إذ لو ســلمنا بهذا المبدأ لدخل العديد من أنواع المعلومات الداخلية فى نطاق الحظر، ولاتســعت شريحة العاملين بالشركة الذين يقعون تحت طائلته من إداريين وموظفين عاديين وحتى الحراس والمراســلين؛ وذلك لحيازتهم دائماً معلومات ســرية لا يعلم بها الجمهور، مما سيسبب لهم عواقب غير مبررة فبجانب خطر إدانتهم فى أى لحظة ســيترتب على ذلك منعهم من تداول أسهم الشركة التى يعملون بها لحيازتهم معلومات داخلية سرية ومحددة.

فالقاعــدة – إذن – هى أنه ليســت كل معلومة يجهلها الجمهــور تعتبر معلومة متميزة؛ وذلك لتعدد وتفاوت أهمية وقوة المعلومات الخاصة بالشركات المصدرة للأوراق المالية وتلك التــى تتداول أوراقها المالية فيه. وبناء عليه يشــترط فى المعلومة المتميزة أن يكون لها أثر على سعر الورقة المالية بالارتفاع أو الانخفاض وذلك فى حال وصولها للجمهور [٢]. ونشير هنا إلى ملاحظة مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار وهى أن اعتبار المعلومة مؤثرة لا يتطلب بالضــرورة أن يحــدث هذا التأثير فعلياً بمجرد علم الجمهور بهــا، يكفى – إذَنْ – لاعتبار المعلومة مؤثرة فى سعر الورقة توافر احتمال حدوث هذا التأثير حتى ولو لم يحدث.

ولتقدير ما إذا كانت المعلومة مؤثرة أم غير مؤثرة فى ســعر الورقة المالية فى حال وصولها للجمهور، فقد وضعت المادة الخمســون من النظــام وكذلك الفقرة (ج) من المادة الرابعة من لائحة ســلوكيات السوق المعيار الذى يتم بناء عليه تصنيف المعلومات التى حصل عليها الشــخص المطلع بأنها مؤثرة أو غير مؤثرة على سعر الورقة المالية. وبناء على هذا المعيار تعتبر المعلومات الداخلية مؤثرة متى ما أدرك الشــخص العادى بنــاء على طبيعة ومحتوى تلك المعلومات، أن إعلانها وتوافرها ســيؤثر تأثيراً جوهرياً على سعر الورقة المالية أو قيمتها التى تتعلق بهذه المعلومات.

ويلحظ على هذه القاعــدة أن المنظم أخذ صراحة بمعيار إدراك الرجل العادى فى تقدير مدى تأثير المعلومات على سعر الورقة بناء على طبيعة ومحتوى تلك المعلومات.

ويقصد بمعيار الرجل العادى الرجل متوسـط المعرفة والخبرة بالتعامل فى السـوق المالية. فإذا كانت المعلومة بإدراك ومفهوم هذا النوع من المتعاملين فى السوق تعتبر ذات تأثيـر على سـعر الورقة فيجب اعتبار المعلومات متميـزة وبالتالى تجب حمايتها وعدم الإفصاح عنها. ومن ذلك المعلومات التى تتعلق بتحديد مبلغ أرباح الشركة أو خسائرها المتوقعة، أو أن الشـركة ستوزع أسهماً مجانية بنسبة محددة، أو غير ذلك من المعلومات التى لا يصعب على المتعامل العادى فى السوق تقدير أهميتها بناء على إدراكه، الذى قد يدفعه إلى اتخاذ قرار فيما يتعلق بالورقة التى يملكها أو التى ينوى شراءها. وقد أحسن المنظم بالأخذ بهذا المعيار؛ نظراً لأن غالبية شـريحة المتعاملين فى السـوق هم من هذا النوع متوسط المعرفة، وبالتالى يوفر لهم المنظم أكبر قدر ممكن من الحماية.

ويلاحظ أن المنظم أشـار إلى إدراك الرجل العادى أى إلى ما قد يفهمه ويستنتجه مـن المعلومات، ولم يشـر إلى علمه؛ لأن العلم يقتضى القطع باليقين أو شـبه اليقين بالنتيجة التى سـتترتب على المعلومات وهذا لا يكون إلا بالنسبة للشخص المطلع الذى يملك العلـم والخبرة اللازمين لتقدير نتائج توافر هـذه المعلومات للجمهور، فى حين أن الإدراك قـد يجعل تحقق هذه النتائج محتملاً وليس يقينياً وهذا ما يقتضيه معيار الرجـل العادى. ويلحظ كذلك على هذا المعيار تكرار النص عليه فى النظام واللائحة بنفـس الألفـاظ تقريباً وهذا التكـرار لا داع له وغير محبذ فهو مـن عيوب صياغة الأنظمة واللوائح.

ثالثاً - صفة الجانى (الشخص المطلع):

يلزم لقيام جريمة الإفصاح توافر صفة خاصة فى الجانى، فليس كل شخص مهيأً لارتكاب هذه الجريمة. وقد حظرت المادة الخمسون من النظام والفقرة (أ) من المادة الخامسـة من لائحة سلوكيات السـوق على أى شخص يحصل بحكم علاقة عائلية أو علاقـة عمل أو علاقة تعاقديـة على معلومات داخلية أن يفصـح عن هذه المعلومات لشـخص آخر. وقد أطلقت هذه المادة على هذا الشـخص صفة (الشـخص المطلع). وقد حددت الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة سـلوكيات السـوق تحديداً قاطعاً المقصود بالشخص المطلع.

وبجانب الشخص المطلع أضافت المادة الخمسون من النظام والفقرة (ب) من لائحة سـلوكيات السوق لفئة الأشخاص الذين يقومون بهذا النوع من الجرائم فئة أخرى من الأشـخاص، وهم الأشـخاص الذين يفصحون عن معلومات داخلية حصلوا عليها من شخص مطلع.

وبنـــاء على ما ســبق فإن هذه الجريمـــة لا تقوم إلا إذا كان من قـــام بالإفصاح عن المعلومات الداخلية شــخصاً مطلعاً، أو شــخصاً غير مطلع حصل على هذه المعلومات من شــخص مطلع وأفصح عنها لشــخص آخر. ونظراً لأن فئة هذا الأخير لا تثير أية صعوبات فى تحديدها؛ فسنقصر بحثنا فى هذه المسألة على تحديد الشخص المطلع.

١- تعريف الشخص المطلع:

اســتناداً إلى نص المادة الخمســين من النظام يمكن تعريف الشــخص المطلع بأنه الشــخص الذى يحصل على المعلومات الداخلية بحكم علاقــة عائلية أو علاقة عمل أو علاقــة تعاقدية. ويلاحظ على نص المادة الخمســين أنه لم يضــع تعريفاً محدداً للمقصود بالاطلاع الذى اعتبرته المادة الخمسون صفة للشخص الذى يرتكب هذا النوع من الجرائم. كما أن الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة ســلوكيات السوق حددت فئات الأشخاص الذين يعتبرون من المطلعين ولم تضع تعريفاً للمقصود بالاطلاع، وكان من الأولى وضع مثل هذا التعريف منعاً لأى لبس أو خلط قد يثور حول المعنى القانونى للاطلاع وفقاً لنظام السوق المالية واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه.

وعليــه يمكن تعريــف الاطلاع، وفقاً لنظام الســوق المالية، بأنه معرفة الشــخص بمعلومــة مميزة وصحيحة تتعلق بإحدى الشــركات المدرجة فى ســوق الأوراق المالية وأخذ العلم بها والحصول عليها بسبب علاقة عائلية أو علاقة عمل أو علاقة تعاقدية تربطه بالشركة ذات العلاقة بالمعلومة.

وعليه لا يعتبر الشــخص مطلعاً حتى ولو كان بإمكانه الحصول على المعلومة بحكم علاقة عمل أو علاقة تعاقدية تربطه بالشــركة ذات العلاقة بالمعلومة إذا وصلت إليه المعلومة المميزة من شــخص آخر ســواء كان شــخصاً مطلعاً أو شــخصاً حصل على المعلومة من شــخص مطلع. فإذا قام بجريمة الإفصاح عن هذه المعلومة التى وصلت إليه بهذه الطريقة قبل اطلاعه عليها بحكم ما يربطه بالشــركة من علاقة فإنه يعتبر بالنسبة لهذه الجريمة شخصاً غير مطلع ويعامل على هذا الأساس فى هذه الحالة.

كمــا أن المعلومة المميزة التى يحميها النظام لا بــد أن تكون معلومة صحيحة؛ لأن المعلومات الصحيحة هى التى تؤثر على وضع الأوراق المالية المصدرة من الشــركة فى ســوق التداول، أما المعلومة الخاطئة التى يفصح عنها الشخص المطلع وهو يعلم بأنها خاطئــة فلا يمكن اعتبارها محــلاً لجريمة الإفصاح وبالتالــى لا تقع جريمة إفصاح فــى هذه الحالة، حيث إن المعلومــة الخاطئة لا تعدو أن تكون مجــرد معلومة مضللة

يمكن اعتبارها من قبيل المعلومات أو البيانات أو الإشاعات المضللة التى يستغل فيها الشخص المطلع علاقته بالشركة لتأكيد احتمال صحتها لدى المفصح له، والتضليل جريمة أخرى يعاقب عليها النظام.

أما إذا كان الشخص المطلع قد أفصح عن المعلومة الخاطئة وهو يعتقد صحتها فيعتبر فى هذه الحالة مرتكباً لجريمة الإفصاح حتى ولو كانت المعلومة خاطئة. ويمكن تبرير ذلك بضرورة معاقبته بناء على قصده ونيته فهو قد قصد بعمله هذا مخالفة النظام عن طريق قيامه بالإفصاح عن معلومة يفترض صحتها من وجهة نظره، فى حين أنه كان من الواجب عليه عدم الإفصاح عنها بحكم العلاقة التى تربطه بالشركة ذات العلاقة بالمعلومة. ولا يعتبر خطأ المعلومة وعدم صحتها عنصراً نافياً لجريمة الإفصاح فى هذه الحالة؛ نظراً لكون هذا الخطأ قد يكون ناتجاً عن وصول المعلومة إليه بصورة خاطئة، أو لكون هذا الخطأ ناتجاً عن سوء فهمه أو تقديره لمضمون المعلومة.

وفيما يتعلق بتحديد الأشخاص الذين يعتبرون أشخاصاً مطلعين وفقاً لنظام السوق المالية واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه، فقد حددت المادة الخمسون من نظام السوق المالية ثلاث فئات من الأشخاص يعتبر من يندرج ضمنها شخصاً مطلعاً على المعلومات الداخلية للشركة وبالتالى تثبت له صفة الشخص المطلع. ويلحظ على هذا التحديد أنه جاء على سبيل المثال وليس الحصر. ويستدل على ذلك بأن المنظم لم يقصر هذه الصفة على الأشخاص الذين تشملهم الفئات التى حددها صراحة، كما يستدل على ذلك أيضاً من نص البند (١) من الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق التى أضافت فئة رابعة لم تشر إليها المادة الخمسون من النظام.

ويمكن تبرير ورود تعداد هذه الفئات على سبيل المثال بما يفرضه الواقع العملى من تطورات اقتصادية أو إدارية أو اجتماعية قد تنشئ فئة جديدة من الأشخاص الذين تنطبق عليهم صفة الشخص المطلع على المعلومات الداخلية، وذلك إما بحكم أوصافهم الشخصية أو بحكم مهام أعمالهم المستجدة مستقبلاً والتى تفرض عليهم الاطلاع على المعلومات الداخلية للشركة أو لغير ذلك من الأسباب. وبناء عليه يمكن اعتبارهم أشخاصاً مطلعين على المعلومات الداخلية للشركة من خلال تطبيق المعايير الخاصة بتحديد فئات الأشخاص الذين يعتبرون أشخاصاً مطلعين على المعلومات الداخلية للشركة، التى نصت عليها المادة الخمسون من النظام والمادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق وذلك دون الحاجة إلى تعديل النظام.

وبنـــاء على نص المادة الخمســـين من النظـــام والمادة الرابعة من لائحة ســـلوكيات الســـوق هناك ثلاث فئات من الأشـــخاص تنطبق على من يدخـــل ضمن أية فئة منها صفة الشـــخص المطلع على المعلومات الداخلية للشركة والمحظور عليه الإفصاح عنها. وتشـــمل هذه الفئات من يحصل على المعلومات الداخلية من خلال علاقة تعاقدية مع الشـــركة ذات العلاقة بالمعلومة، أو من خلال علاقة عائليـــة، أو من يحصل عليها من خلال عمل مع الشـــركة ذات العلاقة بالمعلومة، وســـنتناول بالإيضاح فيما يلى النطاق القانونى لهذه الفئات.

أ - الحاصلون على المعلومات بناء على علاقة تعاقدية:

اعتبرت المادة الخمسون من النظام وكذلك البند رقم (٤) من الفقرة (ب) من لائحة سلوكيات السوق الشخص الذى يحصل على معلومات داخلية من خلال علاقة تعاقدية شخصاً مطلعاً يعتبر مرتكباً لجريمة الإفصاح متى ما توافرت أركانها الأخرى.

وما تجدر الإشـــارة إليه أن النظام ولائحة ســـلوكيات الســـوق لـــم يحددا المقصود بالعلاقـــة التعاقدية، وكذلك لم يحددا فئات الأشـــخاص الذيـــن من الممكن أن ترتبط فئات أعمالهم بمثل هذا النوع من العلاقات مع الشـــركة. وإزاء ذلك يرجع فى تحديد مدى ارتباط الشـــخص بعلاقة تعاقدية مع الشركة من عدمه إلى القواعد العامة التى بناء عليها يعتبر أى شـــخص مرتبطاً بعلاقة تعاقدية مع الشركة، وذلك إذا أبرم عقداً بينه وبينها على القيام بعمل أو الامتناع عن عمل، وســـواء كانت الشـــركة هى من يلتزم بتنفيذ هذا العقد أو كان الشخص الآخر المتعاقد معها هو الملتزم بتنفيذه.

ومن خلال هذا المفهوم تتعدد فئات الأشـــخاص الذيـــن من الممكن أن يتعاقدوا مع الشـــركة أو تتعاقد هى معهم. ويمكن تقســـيمهم بناء على طبيعة تعاقدهم مع الشركة إلى فئتين رئيســـتين. تتمثل الفئة الأولى فى موظفى الشـــركة الذين يعملون لحسابها وتحـــت إدارتهـــا وتربطهم بها رابطة التبعيـــة بناء على عقد العمل المبـــرم بينهم وبين الشـــركة. أما الفئة الثانية فتتمثل فيمن تتعاقد معهم الشركة لإنجاز أعمال يستلزمها قيام الشـــركة بمهامها وهؤلاء لا يخضعون لتبعيتها الإدارية، ويضاف لهم من يتعاقدون مع الشركة لتنفذ لهم الأعمال التى يتفقون معها على إنجازها.

١- موظفو الشركة:

يعتبر موظفو الشـــركة بحكم عملهم فيها من الأشـــخاص المطلعين على المعلومات الداخلية. ولم تنص المادة الخمســـون من النظـــام صراحة على هذه الفئة. وقد نص

عليه صراحة البند (١) من الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق، والذى اعتبر عضو مجلس الإدارة والمسئول التنفيذى وأى موظف لدى الشركة المصدرة للورقة المالية شخصاً مطلعاً على المعلومات الداخلية.

ولا نرى مبرراً لعدم النص صراحة على هذه الفئة فى نظام السوق المالية. فهذه الفئة لا يمكن اعتبار أفرادها من فئة الذين تربطهم بالشركة علاقة عمل. كما أن عدم تحديدهم قد يثير بعض الإشكاليات فيما يتعلق بتحديد النطاق الموضوعى للأشخاص الذين يعملون فى الشركة، من حيث اعتبار أو عدم اعتبار جميع من يعملون بالشركة أشخاصاً مطلعين على معلوماتها الداخلية، علماً بأن المادة (٧٢) من نظام الشركات نصت صراحة على حظر قيام أعضاء مجلس الإدارة فى الشركة بإذاعة أسرار الشركة التى وقفوا عليها بسبب مباشرتهم لإدارتها وعاقبتهم بعزلهم وقررت مسئوليتهم عن التعويض عما ينتج من ذلك من أضرار. ومثل هذا النص قد يثير بعض اللبس حول تحديد الفئة التى يشملها الحظر عن الإفصاح عن المعلومات الداخلية للشركة.

وقد أحسنت اللائحة صنعاً بنصها صراحة على اعتبار الموظفين لدى الشركة من فئة الأشخاص المطلعين على المعلومات الداخلية المتعلقة بها، وبالتالى تقوم جريمة الإفصاح بالنسبة لهم متى ما توافرت أركانها الأخرى. ونرى أن فى تقرير هذه القاعدة إسباغاً لأكبر قدر ممكن من الحماية للمعلومات الداخلية المتعلقة بالشركة.

وعليه فإن موظفى الشركة بدون استثناء يعتبرون أشخاصاً مطلعين على المعلومات الداخلية للشركة. وهذه الصفة تثبت لموظفى الشركة بقوة النظام، وبناء عليه ليس هناك سلطة تقديرية لأى جهة كانت فى عدم اعتبار أى من موظفى الشركة شخصاً غير مطلع.

ويترتب على اعتبار جميع موظفى الشركة أشخاصاً مطلعين افتراض قيامهم بارتكاب الجريمة إذا توافرت بقية أركانها. وذلك لأنهم يعملون فى الشركة ويعلمون أو بإمكانهم العلم بالمعلومات الداخلية للشركة نظراً لإمكانية وسهولة معرفتهم بها أو إطلاعهم عليها دون غيرهم ممن لا يعملون بالشركة. وعليه فإنه يمكن القول بأن إسباغ صفة المطلع على جميع موظفى الشركة يعتبر قرينة قانونية قاطعة لا تقبل إثبات العكس على اطلاعهم على المعلومات الداخلية. فإذا ما قام أحد موظفى الشركة بعقد صفقة فى الأوراق المالية المصدرة من الشركة التى يعمل بها، فإنه لا يستطيع لأى سبب من الأسباب الدفع بأنه عندما قام بعقد الصفقة لم تكن لديه معلومات مميزة تتعلق بالشركة دفعته إلى عقد هذه الصفقة (٢).

وموظف الشركة هو كل من يعمل فى الشركة ولحسابها ويكون تابعاً لها بحيث تكون الشــركة هى رب العمل بالنسبة له. ســواء كان هذا العمل دائماً أم مؤقتاً، وسواء كان هذا العمل بمقابل أو بدون مقابل كما فى حالة أن يكون القيام بالعمل لحساب الشركة من باب التبرع.

وتشــمل هذه الطائفة جميع العاملين فى الشــركة بغض النظر عن فئات وظائفهم وبغض النظر عن مســتوياتهم الإدارية. فهى تشــمل رئيس مجلــس الإدارة وأعضاء المجلس والمديــر التنفيذى والعضو المنتدب والمدير العام ومديرى الإدارات والأقســام والشــعب والموظفين العاملين فيها. كما تشــمل الســكرتارية والعمال وحراس الأمن وغيرهم ممن يعملون فى الشركة.

٢- المتعاقدون مع الشركة من غير موظفيها:

بجانب موظفى الشــركة هناك فئة أخرى تتعاقد معها الشركة لإنجاز أعمال تتعلق بنشــاطات الشــركة المختلفة، مثل المحامى والمستشــار القانونى والمهندس والمحاسب القانونى وغير ذلك من الأعمال الأخرى التى لا ينجزها موظفو الشركة وتحتاج الشركة إلى التعاقد مع الغير لإنجازها.

ولم يحدد المنظم فئة معينة من فئات المتعاقدين مع الشركة، وقد جاء النص مطلقاً، فلا يجوز استثناء أى شخص متعاقد مع الشركة من اعتباره شخصاً مطلعاً حصل على المعلومات من خلال علاقته التعاقدية مع الشــركة من نطاق التجريم متى ما توافرت أركان الجريمة.

وإمعاناً فى إسباغ أكبر قدر ممكن من الحماية الجنائية لعدم الإفصاح عن المعلومات الداخلية، أضاف المنظم فى البند رقم (٤) من الفقرة (ب) من لائحة سلوكيات السوق فئة أخرى اعتبرت أنها حصلت على المعلومات الداخلية بناء على العلاقات التعاقدية. هذه الفئة هى فئة من يحصلون على المعلومات الداخلية بناء على علاقتهم مع شخص لــه علاقة تعاقدية مع الشــركة وحصل على المعلومات بمناســبة هــذه العلاقة. ولم يحــدد البند (٤) نوعية هــذه العلاقة مما يعنى أنه قد ترك المجــال مفتوحاً لأى نوع مــن العلاقات التى قد يربط المفصح له بالمفصح الذى حصل على المعلومات بناء على علاقتــه التعاقدية مع الشــركة. وبنــاء عليه قد تكون هذه العلاقــة عائلية أو علاقة صداقة أو معرفة أو علاقة عمل. ومثال هذه الحالة أن يقوم المستشار القانونى الذى حصل على المعلومات الداخلية بمناســبة تعاقده مع الشــركة على تقديم الاستشارات

القانونيــة لها، بالإفصاح عن المعلومــات الداخلية التى اطلع عليها لزوجته أو لصديقه أو لأحد أقاربه.

وبجانب من يتعاقد مع الشركة لإنجاز مهام تتعلق بأدائها لنشاطها يعتبر من يتعاقد مع الشــركة لتنجز له مهامَّ معينة شــخصاً مطلعاً على معلومات هذه الشــركة. وبناء عليــه يعتبر مرتكبــاً لجريمة الإفصاح متى ما قامت أركانهــا الأخرى؛ لأنه اطلع على هــذه المعلومات من خلال العلاقة التعاقدية مع الشــركة. ولا يؤثر كون الشــركة هى الملتزمــة أمامه وكذلك كونها هى من تعاقدت معه، على انتفاء صفة العلاقة التعاقدية مع الشركة عنه.

وبناء عليه إذا قامت الشركة ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية المفصح عنها بالاتفاق مع إحدى الشــركات أو المؤسسات أو الأشخاص على تنفيذ عقد معين لحساب أحدهم، وحصل أحد العاملين فى هذه الشركة أو المؤسسة أو الشخص المتعاقد معه على معلومات داخلية تتعلق بالشــركة المتعاقد معها من خلال تعاملهم معها أو من خلال أى شــخص فيها، فإنه فى هذه الحالة يعتبر شخصاً مطلعاً وتقوم فى حقه جريمة الإفصاح.

ب- الحاصلون على المعلومات من خلال علاقة عمل:

يعتبر من يحصل على المعلومات الداخلية من خلال علاقة عمل مع الشركة شخصاً مطلعــاً يحظر عليه الإفصاح عن المعلومات الداخلية التى حصل عليها بمناســبة هذا العمل. ولم يحدد النظام وكذلك لائحة سلوكيات السوق المقصود بعلاقة العمل، وكان الأحــرى بالمنظم تحديــد ذلك منعاً لأى لبس أو غموض قد يكتنف تفســير النصوص لا سيما أن البند (٣) من الفقرة (ب) من المادة الرابعة ليس واضحاً بدرجة كافية لرفع أية غموض قد يشوب تفسير هذا النص.

ونرى أن المقصود بعلاقة العمل العلاقة التى من شــأنها أن تســمح لمن يقوم بعمل معين أو بمهام وظيفة معينة أن يطلع على المعلومات الداخلية للشــركة. وأمام إطلاق النــص وعموميته فإن كل من يقوم بعمل أو وظيفــة مهما كان نوعها يعتبر مطلعاً على المعلومات الداخلية للشركة، متى ما كانت مهام عمله أو وظيفته تسمح له بالاطلاع على مثل هذا النوع من المعلومات المتعلقة بالشركة وبغض النظر عن موافقة أو عدم موافقة الشركة ذات العلاقة بالمعلومات على اطلاعه على تلك المعلومات، وسواء تعلق العمل أو مهام الوظيفة بممارســة الشركة لنشاطها الذى أنشئت من أجله، أو تعلق بنشاطها فى السوق المالية أو فى أية جهة أخرى.

ويقـــع على عاتق من يقومون بهذا العمل أو يشـــغلون هـــذه الوظائف الالتزام بعدم الإفصـــاح عن المعلومات التى يطلعون عليهـــا ويعتبرون مرتكبين لهذه الجريمة متى ما توافرت أركانها. وبناء على ذلك يعتبر موظفو الجهات الحكومية الذين يطلعون بحكم أعمالهم على معلومات تعتبر من المعلومات الداخلية للشـــركة، من الأشخاص المطلعين الذيـــن يجب أن يلتزموا بعدم الإفصاح عن هذه المعلومات، مثل موظفى هيئة الســـوق المالية الذين يطلعون على المعلومات الداخلية المتعلقة بالشـــركات المدرجة بالسوق قبل غيرهم والذين حظر عليهم النظام التعامل فى الأوراق المالية المدرجة بالســـوق المالية لتوفير أكبر قدر ممكن من الحماية. كذلك موظفو وزارة التجارة والصناعة المسئولين عن الشـــركات المساهمة وغير ذلك من الجهات الحكومية الأخرى كالجهات القضائية التى تنظر فى قضايا الشركات.

كذلـــك يعتبر موظفو بعض الجهات غير الحكومية من الأشـــخاص المطلعين الذين تفـــرض عليهم أعمالهم الالتزام بعدم الإفصاح عما يطلعـــون عليه من معلومات. من ذلك موظفو البنوك الذين تســـمح لهم وظائفهم بمعرفة أســـرار الشـــركة المالية مثل أرصدتهـــا المالية وقروضها والتمويل الذى تحصل عليه لتنفيذ الصفقات التى تعقدها وتحويلاتها المالية وغير ذلك.

وبجانـــب هذه الفئة اعتبـــر البند (٣) من الفقرة (ب) من المـــادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق كل شـــخص يحصل على المعلومات الداخلية من أحد هؤلاء المطلعين على المعلومات الداخلية، شخصاً مطلعاً متى ما حصل على المعلومات من خلال شراكة عمل مع المطلع وتقوم الجريمة بالنسبة له متى ما توافرت أركانها.

ج - الحاصلون على المعلومات من خلال علاقة عائلية:

نصت المادة الخمســـون من النظام وكذلك البند رقم (٢) من الفقرة (ب) من لائحة سلوكيات السوق على أن الشخص الذى يحصل على معلومات داخلية من خلال علاقة عائلية شخص مطلع يعتبر مرتكباً لجريمة الإفصاح متى ما توافرت أركانها الأخرى.

ويلاحظ على النصوص السابقة أنها لم تحدد نوع العلاقة العائلية ولا درجتها. فقد وردت عبارة « علاقة عائلية » مطلقة دون تحديد وبناء على هذا الإطلاق وعدم التحديد فإنه لا يمكن تفسير هذه العبارة إلا على أساس أنها تشمل جميع فئات القرابة كالأبوة والبنوة والمصاهرة، كما تشمل جميع درجات هذه القرابة بدون تحديدها بدرجة معينة منها. ولا يمكن أن تفســـر هذه العبارة على خلاف ذلك نظراً لورودها بصيغة مطلقة.

ووفقاً لقواعد تفسير النصوص النظامية فإن المطلق يبقى على إطلاقه والعام يبقى على عمومه ما لم يرد دليل بالتقييد أو التخصيص. ونظراً لأن النص لم يخصص وجاء عاماً ومطلقاً فليس هناك مجال لتخصيص أو تحديد درجة القرابة.

ونشير هنا إلى أن نص البند (٢) من الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق أضافت فئة أخرى من الأشخاص المطلعين بحكم العلاقة العائلية لم تنص عليها المادة الخمسون من النظام. وهذه الفئة هم الأشخاص الذين يحصلون على المعلومات الداخلية من خلال أى علاقة مهما كان نوعها مع الشخص الذى يحصل على المعلومات بناء على علاقة عائلية. فعلى سبيل المثال لو أفصح مدير الشركة لزوجته عن معلومة وقامت بدورها بالإفصاح عنها لصديقتها، فتعتبر هذه الأخيرة وفقاً لنص البند (٢) من الفقرة (ب) من المادة الرابعة من لائحة سلوكيات السوق شخصاً مطلعاً بحكم كونها تلقت المعلومة من شخص حصل على المعلومة بناء على علاقة عائلية.

المطلب الثانى - الركن المعنوى:

لكى تقوم جريمة الإفصاح فى حق الشخص المطلع لا بد بجانب توافر الركن المادى أن يتوافر الركن المعنوى اللازم لقيامها.

ويتمثل الركن المعنوى فى هذه الجريمة فى توافر القصد الجنائى، وهو تعمد القيام بهذا النوع من الجرائم من قبل الشخص المطلع. وتوافر نية العمد يتطلب أن يعلم الجانى بكل العناصر التى تقوم عليها الجريمة وأن تتجه إرادته إلى تحقيق النتيجة المقصودة من ارتكابها.

وقد أكدت المادة الخمسون من النظام ضرورة توافر القصد الجنائى فى السلوك المكون لهذه الجريمة، وذلك عندما حظرت على الشخص المطلع الإفصاح عن المعلومات الداخلية لشخص آخر توقعاً منه أن يقوم هذا الشخص بتداول الورقة المالية. كما ذهبت لائحة سلوكيات السوق إلى مدى أبعد من ذلك فى تأكيد توافر القصد الجنائى فى السلوك المكون لهذه الجريمة، وذلك عندما حظرت على الشخص المطلع أن يفصح عن المعلومات الداخلية لأى شخص آخر وهو يعلم أو يجدر به أن يعلم أن هذا الشخص من الممكن أن يقوم بالتداول بناء على تلك المعلومات التى حصل عليها من الشخص المطلع.

وبناء على ما سبق تعتبر جريمة الإفصاح من الجرائم العمدية التى يتخذ ركنها المعنوى صورة القصد الجنائى الذى لا تتحقق الجريمة بدون توافره. وبالتالى لا تتحقق

الجريمة إذا ارتكب الشخص المطلع خطأ ترتب عليه إفصاح للغير عن المعلومة الداخلية مهما كانت جسامة هذا الخطأ، كما لا تتحقق هذه الجريمة أيضاً إذا حدث الإفصاح نتيجة لإهمال الشخص المطلع. ويعود السبب فى عدم قيام الجريمة فى الحالتين السابقتين لانتفاء القصد الجنائى لدى الشخص المطلع.

والقصد الجنائى المطلوب توافره فى هذا النوع من الجرائم هو القصد الجنائى بنوعيه العام والخاص. ويتمثل القصد الجنائى العام فى هذه الجريمة فى علم وإرادة الجانى بكنه وطبيعة ما يأتيه من نشاط جنائى. أما القصد الجنائى الخاص فيتمثل فى انصراف نية الجانى إلى القيام بالإفصاح، وهو يعلم أو يجدر به أن يعلم أنه من الممكن أن يقوم المفصح له بالتداول فى الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومة أو المعلومات الداخلية المفصح عنها [1].

فضلاً عن ذلك يتوافر القصد الجنائى العام من خلال علم الجانى بكافة عناصر الجريمة من كونه شخصاً مطلعاً ويحوز معلومات داخلية لا يجوز له الإفصاح عنها لأى شخص آخر من الممكن أن يقوم بالتداول فى الورقة بناء على هذه المعلومات، وإنه إذا أفصح عن هذه المعلومات فإنه يعتبر مرتكباً لجريمة الإفصاح التى حظرها النظام.

وبناء عليه إذا انتفى علم الجانى بالعناصر السابقة فلا مجال للقول بتوافر القصد الجنائى لديه فى هذه الحالة، وذلك لانتفاء علمه بأن ما يقوم به يعتبر جريمة. وما يجدر بالملاحظة هنا أنه يجب التفرقة بين علم الجانى بالعناصر المكونة للجريمة وبين علمه بأن الفعل الذى قام به يعتبر من الأفعال المجرمة بنص النظام. ففى الحالة الأولى يفترض أن الجانى قد قام بجريمته وهو لا يعلم أنه يرتكب جريمة، وفى هذه الحالة لا يتوافر القصد الجنائى لديه وبالتالى لا يعتبر مذنباً. أما فى الحالة الثانية فيقوم الجانى بارتكاب الجريمة وهو يعلم بأنه شخص مطلع يقوم بالإفصاح لأحد الأشخاص عن معلومات داخلية للشركة محظور عليه الإفصاح عنها، مع توقعه أن يقوم هذا الشخص بالتداول فى الورقة المالية المصدرة من الشركة ذات العلاقة بتلك المعلومات. ففى هذه الحالة يفترض علم الجانى بما ينص عليه النظام، وهذا النوع من العلم مفترض لأنه علم بالنظام لا يجوز ادعاء الجهل به وفقاً للقاعدة العامة التى بمقتضاها لا يجوز الاعتداد بالجهل بالقانون.

وبجانب علم الجانى بالعناصر المكونة لسلوك الجريمة لا بد من توافر إرادة الجانى الحرة واتجاهها للقيام بالسلوك المكون للجريمة المتمثل فى الإفصاح عن المعلومات الداخلية التى يحوزها عن طريق اطلاعه عليها. ويقصد بتوافر إرادة الجانى أن يقوم

الجانى بالإفصاح عن المعلومات بناء على إرادته ورضاه. وبناء عليه متى ما انعدمت إرادة الشخص الذى قام بالإفصاح لأى سبب كان فلا يمكن فى هذه الحالة إدانته بالجريمة واعتباره بالتالى مذنباً؛ وذلك لغياب إرادته، كالمجنون على سبيل المثال.

كذلك لا بد أن تكون إرادة الشخص سليمة وخالية من العيوب التى قد تشوب الإرادة وهى الإكراه والتدليس والغلط. فلو أكره الشخص المطلع على الإفصاح عما لديه من معلومات داخلية وثبت هذا الإكراه بشكل قاطع، أو كما لو وقع الشخص المطلع فى غلط يتعلق بشخص من تحدث معه هاتفياً معتقداً أنه من الأشخاص المطلعين على المعلومات الداخلية كما لو اعتقد أن هذا الشخص زميله فى مجلس الإدارة وتناقش معه حول هذه المعلومات واتضح لاحقاً أنه كان يتحدث مع شخص آخر. ففى مثل هذه الحالات لا يمكن القول بتوافر الجريمة ؛ لأن صدور السلوك المكون لهذه الجريمة قد صدر عن إرادة مشوبة بعيب من عيوب الإرادة وهو الإكراه فى الحالة الأولى والغلط فى الحالة الثانية.

وبجانب القصد الجنائى العام لا بد لقيام هذه الجريمة من توافر القصد الجنائى الخاص فيها والمتمثل فى انصراف نية الشخص المطلع من قيامه بالإفصاح إلى توقعه قيام المفصح له بالتداول فى الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية التى أفصح له عنها. ونشير هنا إلى أن توقع الشخص المطلع بقيام المفصح له بالتداول فى الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية يعتبر شرطاً لازماً لاعتبار السلوك الذى قام به جريمة إفصاح عن المعلومات الداخلية. وهذا الإلزام يستفاد من نص المادة الخمسين من النظام وكذلك من نص الفقرة (أ) من المادة الخامسة من لائحة سلوكيات السوق اللذين نصا على حظر الإفصاح عن المعلومات الداخلية من قبل الشخص المطلع لأى شخص يتوقع منه الشخص المطلع، أو يعلم أو من الأحرى به أن يعلم بأن الشخص الذى سيتم الإفصاح له سيقوم بالتداول فى الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية.

وبناء عليه إذا تم الإفصاح لشخص لا يتوقع الشخص المطلع منه أن يقوم بالتداول فى الورقة المالية واتضح أن توقعه مبنيٌّ على أسباب أو وقائع مبررة لهذا التوقع، فلا تقوم هذه الجريمة حتى ولو قام المفصح له لاحقاً بالتداول فى الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات الداخلية التى تم الإفصاح له عنها.

ونشير هنا أنه لا عبرة بالباعث الذى دفع بالشخص المطلع إلى ارتكاب الجريمة أو الغاية التى يهدف إلى الوصول إليها؛ لأن الباعث على الجريمة لا يعتبر ركناً من

أركانهــا التى تقوم عليها حتى ولــو كان هذا الباعث باعثاً نبيلاً. فمن يقوم بالإفصاح عــن المعلومــات الداخلية رغبة منه فى جعل المفصح له يحقــق بعض الفوائد والأرباح المادية جراء تداولــه للورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومات المفصح عنها لتحقيق أرباح يسدد بها ديونه أو يتبرع بها للجمعيات الخيرية، يعتبر عمله جريمة لتوافر الركن المادى والركن المعنوى المكونين لها، ولا عبرة فى هذه الحالة بنبل الباعث الذى دفع بالشخص المطلع إلى الإفصاح عن المعلومات الداخلية التى يحوزها.

ويترتب على ضرورة توافر الركن المعنوى فى جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية نتيجة قانونية مهمة تتعلق بتحديد من يقع عليه عبء إثبات توافر هذا الركن فى هذه الجريمــة، وعما إذا كان يقع على ســلطة الاتهام بحكــم أن البينة على المدعى أو على المتهم الذى يدفع عن نفسه التهمة المنسوبة إليه.

وللإجابة عن هذا السؤال لا بد من الرجوع إلى الطبيعة القانونية لجريمة الإفصاح. فقــد رأينا أن هذا النوع من الجرائم يعتبــر من الجرائم العمدية التى يجب أن يتوافر فيهــا القصد الجنائى وبغــض النظر عن تحقق النتيجة الإجراميــة التى يهدف إليها الجانــى من عدمه. كمــا رأينا أن الركن المعنوى لهذه الجريمــة يتطلب توافر القصد الجنائى العام المتمثل فى علم الشــخص المطلع بأن ما يقوم به يعتبر ســلوكاً إجرامياً يحظــره النظــام، وكذلك يتطلب توافر القصد الجنائى الخــاص المتمثل فى انصراف نية الشــخص المطلع إلى توقع قيام المفصح له بالتداول فى الورقة المالية ذات العلاقة بالمعلومــات الداخلية المفصــح عنها. ويترتب على ذلك أن الشــخص المطلع قد يقوم بالســلوك من دون توافر القصد الجنائى لديه وفى هذه الحالة لا يعتبر عمله جريمة إفصاح، والعكس صحيح، فمتى ما قام الشــخص بالســلوك مع توافر القصد الجنائى لديه فإنه يعتبر مرتكباً لجريمة الإفصاح.

إن معيار التفرقة بين هاتين الحالتين هو وجود أو عدم وجود القصد الجنائى وليس فى السلوك المرتكب بحد ذاته. وبناء عليه فإن عبء الإثبات فى هذه الحالة يجب أن يقــع على عاتق من يدعى وجود الركن المعنوى فى الســلوك الذى ارتكبه الجانى؛ لأن الأصــل افتراض براءة المتهم حتى يثبت العكس، وهذا يعنى بالنتيجة وقوعه على عاتق ســلطة الاتهام. فمتى ما وقع الفعل فإن وقوعه يعتبر مجرد قرينة على وجود القصد الجنائى لديه تســمح لســلطة الاتهام بأن توجه الاتهام للشخص، وهذه القرينة تعتبر قرينة بسيطة قابلة لإثبات العكس لا يمكن الاستناد إليها فى توجيه الاتهام للشخص، وبالتالى لا يمكن اعتبارها دليلاً قاطعاً على وجود هذا القصد لديه، إذ يستطيع المتهم

أن يـدرأ الاتهام الموجه إليه متـى ما أثبت انتفاء القصد الجنائـى لديه بموجب أدلة مقنعة تطمئن إليها لجنة الفصل فى منازعات الأوراق المالية.

المبحث الثانى - العقوبات المقررة لجريمة الإفصاح:

تمهيد:

حظر المنظِّم جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية بناء على النتائج الخطيرة التى يسببها الإفصاح عن المعلومات الداخلية من قبل الشخص المطلع لبعض الأشخاص وذلك قبـل وصولهـا إلى علم الكافة. فالإفصاح عن المعلومات الداخلية يخل بمبدأ المسـاواة بين المتعاملين فى السـوق فيما يتعلق بفرصة الحصول على المعلومات المهمة والمؤثرة فى اتخـاذ قراراتهم الاسـتثمارية المتعلقة بالورقة المالية ذات العلاقـة بالمعلومات الداخلية المفصح عنها. فهو يجعل فئة من المتعاملين فى السـوق تتميز على فئة أخرى وتقوم إما بعمليات بيع لهذه الورقة المالية لتجنب الخسـارة، أو تقوم بعمليات شـراء للورقة بهدف تحقيـق أرباح على حسـاب بقية المتعاملين فى السـوق. كمـا أن الإفصاح يخل بمبدأ الشفافية الذى يعتبر من أهم المبادئ التى يقوم عليها التعامل فى السوق المالية ومتى ما اختل اختلت تبعاً له الثقة فى التعاملات فى السوق المالية. وهذا يؤثر سلباً فى الاقتصاد الوطنى بصفة عامة نتيجة للخسـائر التى تتكبدها الشـريحة الكبرى من المتعاملين فى السوق والذين تصل إليهم المعلومة متأخرة بعد أن استفادت منها قلة محدودة.

ولحماية السـوق والمتعاملين فيه من الآثار السلبية للإفصاح عن المعلومات الداخلية قرر نظام السوق المالية العقوبات المناسبة لردع الأشخاص المطلعين عن القيام بالإفصاح عـن المعلومـات الداخلية التى يحصلون عليها. وما تجدر الإشـارة إليه بالنسـبة لهذه العقوبـات أن المنظم لم يفرد مادة خاصة بعقوبات جريمة الإفصاح، وذلك على غرار ما قام به المنظم بالنسبة لجريمة الاحتيال فى السوق المالية. وفى هذه الحالة فإن العقوبات التـى تطبق على الجانى فى هذه الجريمة هى تلك المنصوص عليها فى المادة التاسـعة والخمسـين من نظام السـوق المالية، وهى العقوبات التى تطبق على من يخالف أحكام النظام واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه وعلى كل من اشترك معه من الجناة.

وباسـتعراض العقوبات الواردة فى المادة التاسعة والخمسين نجد أن الفقرة (أ) من هذه المادة نصت على تسـع عقوبات مختلفة منحت هيئة سـوق المال الحق فى إقامة دعوى أمام لجنة الفصل فى منازعات الأوراق المالية لاستصدار قرار بالعقوبة المناسبة

التى تقترحها الهيئة. وبالإضافة إلى هذه العقوبات أجازت الفقرة (ب) من المادة نفسها طلب إيقاع الغرامة المالية على الأشخاص المسئولين عن مخالفة أحكام النظام.

وبناء على نص المادة التاسعة والخمسين من النظام فإن من يرتكب جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية يجوز معاقبته بما يلى:

١- الإنذار.

٢- إلزام الجانى المفصح عن المعلومات بالتوقف أو الامتناع عن العمل موضوع الدعوى.

٣- إلزام الجانى باتخاذ الخطوات الضرورية لتجنب وقوع المخالفة، أو اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة لمعالجة نتائج المخالفة.

٤- تعويض الأشخاص الذين لحقت بهم أضرار نتيجة للمخالفة المرتكبة، أو إلزام المخالف بدفع المكاسب التى حققها نتيجة هذه المخالفة إلى حساب الهيئة.

٥- تعليق تداول الورقة.

٦- منع الشخص المخالف من مزاولة الوساطة، أو إدارة المحافظ، أو العمل مستشار استثمار للفترة الزمنية اللازمة لسلامة السوق وحماية المستثمرين.

٧- الحجز والتنفيذ على الممتلكات.

٨- المنع من السفر.

٩- المنع من العمل فى الشركات التى تتداول أسهمها فى السوق.

١٠- الغرامة المالية.

ومما تجدر الإشارة إليه أن للهيئة الحق فى طلب إيقاع عقوبة واحدة أو أكثر من العقوبات السابقة وفقاً لظروف كل حالة ولما تراه مناسباً لردع الجانى. كما أن للهيئة أن تقوم بطلب إيقاع العقوبات المناسبة من تلقاء نفسها أو بناء على طلب أحد الأشخاص.

وتطبق العقوبات على الجانى حتى لو توفى بعد قيامه بالجريمة وقبل صدور قرار بإدانته. ويستثنى من تطبيق هذه العقوبات تلك المتعلقة بصفة الشخص الطبيعى لكونه إنساناً لتعذر تطبيقها بسبب الوفاة. مثل العقوبات التى تنص على إلزام الجانى أو منعه من القيام ببض الأعمال الشخصية الملازمة لصفة الإنسان، ولا ينفذ فى هذه الحالة إلا العقوبات التى يمكن أن يتم إيقاعها على أموال الجانى. وسنوضح فى المطلبين التاليين أحكام عقوبتى التعويض والغرامة انطلاقاً من أهمية هاتين العقوبتين.

المطلب الأول - التعويض:

نصت الفقرة (أ) من المادة التاسعة والخمسين من النظام فى البند رقم (٤) على عقوبة تعويض الأشخاص الذين لحقت بهم أضرار نتيجة للمخالفة المرتكبة. ويؤخذ على نص البند (٤) أنه لم يحدد الإجراءات التى بناء عليها يكون للهيئة المطالبة بالتعويض. كما لم يحدد الأسس التى بناء عليها يتم تقدير التعويض وكذلك الأساس الذى يتم بناء عليه توزيعه فى حالة اشتراك أكثر من شخص فى ارتكاب الجريمة.

ونرى بداية أن المراد بالتعويض فى مفهوم هذه المادة هو التعويض بمفهومه الخاص المتمثل فى كونه مقابلاً للضرر الذى حصل مقوماً بالنقود. فالتعويض هنا هو لجبر الضرر الذى أصاب المتضررين جراء قيام الشخص المطلع بالإفصاح عن المعلومات الداخلية مهما كان عددهم. وبناء عليه لا يجب تفسير التعويض المنصوص عليه فى البند (٤) وفقاً للتفسير العام للتعويض والذى يقصد به إعادة الشىء المسلوب إلى مالكه أو حائزه (مصطفى، ٥٥٩). ويترتب على ما سبق أن الحكم بالتعويض الذى تصدره اللجنة يجب أن يتضمن تحديد التعويض بمبلغ مالى معين ومحدد. وبالتالى لا يجوز أن يتضمن الحكم إلزام الجانى بتسليم المجنى عليه أوراقاً مالية مساوية لقيمة التعويض المحكوم به عليه؛ نظراً لعدم ملاءمة ذلك لطبيعة التعاملات فى السوق المالية.

وفيما يتعلق بالإجراءات التى بناء عليها تتم المطالبة بالتعويض فيمكن للمتضرر بناء على نص الفقرة (هـ) من المادة الخامسة والعشرين أن يتقدم بشكوى أو دعوى يتم إيداعها من قبل المتضرر أو المتضررين لدى الهيئة، والتى تقوم بدورها بإيداعها مباشرة لدى اللجنة. وفى حال تم إيداع الشكوى أو صحيفة الدعوى لدى الهيئة ومرت مدة تسعين يوماً من تاريخ إيداعها ولم تبلغ الهيئة المدعى عن الإجراء المتخذ منها. ففى هذه الحالة يكون للمدعى التقدم مباشرة للجنة الفصل فى منازعات الأوراق المالية بشكواه أو دعواه حسب الحالة.

كما يجوز للهيئة من تلقاء نفسها أن تتقدم بدعوى التعويض بناء على نص البند (٤) من الفقرة (أ) من المادة التاسعة والخمسين التى قررت حق الهيئة فى إلزام المخالف بدفع المكاسب التى حققها المخالف نتيجة لارتكابه المخالف إلى حساب الهيئة. وهذه المكاسب غير المشروعة التى حققها الجانى تعتبر تعويضاً مقابل الضرر الذى سببه المخالف للسوق جراء قيامه بمخالفة أحكام نظام السوق المالية واللوائح والقواعد الصادرة بناء عليه.

ونشــير هنا إلى أن وفاة الجانى قبل صدور قرار اللجنة لا تؤثر فى الاستمرار فى نظر الدعوى والمطالبة بالتعويض من ماله. ويلزم ورثة الجانى بالاستمرار فى الدعوى نيابــة عــن مورثهم لحين صدور قرار فــى الدعوى ولهم حق الاعتــراض عليه. وإذا امتنعوا عن الحضور فتعتبر الدعوى حضورية بحق مورثهم وتستمر اللجنة فى نظرها والبت فيها. والقول بغير ذلك غير صحيح لإضراره بالمصالح الخاصة بالمتعاملين فى الســوق ولإضراره بالمصلحة العامة المتمثلة فى حماية الســوق المالية. ولا يعنى ذلك أنهم يحلون محل مورثهم وبالتالى يمكن إدانتهم بدلاً عنه؛ لأن ذلك مخالف لمســلمات ومبادئ التقاضى بصفة عامة، وإنما حضورهم مطلوب فى هذه الحالة لمتابعة الشكوى أو الدعــوى وهذه المتابعة مقتصرة على مــا تقتضيه ظروف الدعوى. خاصةً أنه متى مــا تمت إدانة مورثهم فإنهم يلزمون بدفع مبلــغ التعويض من تركة الجانى وليس من حسابهم الخاص تطبيقاً لمبدأ شخصية العقوبة.

وفيما يتعلق بكيفية تحديد مبلغ التعويض فلم يتركه النظام لاجتهاد الهيئة أو اللجنة أو لأى شــخص آخر. فقد أوضحت الفقرة (ب) من المادة الســابعة والخمسين كيفية حساب التعويض ونصت على أنه يتم وفقاً للأحكام التى حددتها الفقرة (هـ) من المادة الخامسة والخمســين. وبالرجوع إلى نص الفقرة (هـ) يتبين أنه حدد كيفية احتساب التعويض بالنســبة لشــراء الورقة المالية التى ثبت أن نشرة إصدارها تضمنت بيانات غير صحيحة بشــأن أمور جوهرية أو أغفلت ذكر هذه البيانات، وبالتالى فإن طريقة احتســاب التعويض اقتصرت على حالــة قيام المجنى عليهم بشــراء الورقة بناء على الخداع الذى تم فى نشرة الإصدار، نظراً لأن الشراء هو التصرف الوحيد المتصور فى هذه الحالة. وبناء عليه لم يتم التطرق لتحديد كيفية التعويض فى حالة تعرض المجنى عليهم لجريمة إفصاح تجعلهم عرضة للخسارة وتحقيق الأرباح على حسابهم. ونظراً لأن جريمة الإفصاح قد تدفع المجنى عليهم للقيام بعمليات بيع أو شراء يتضررون منها ويكــون من حقهــم طلب التعويض، لذا نرى أنه كان مــن الأجدى أن ينص المنظم على كيفية احتساب التعويض صراحة فى هذه الحالة دون الإحالة إلى نص الفقرة (هـ).

وتطبيقــاً لنص الفقرة (هـ) فإن تحديد قيمة التعويض بالنســبة لحالة قيام المجنى عليه بشــراء الورقة المالية بناء على جريمــة الإفصاح الذى وقع ضحية لها، تتمثل فى الفرق بين السعر الذى دفع بالفعل لشراء الورقة، والذى لا يجب بأى حال من الأحوال أن يتجاوز الســعر الذى عرضت به على الجمهــور، وبين قيمة الورقة المالية فى تاريخ إقامة الدعوى أو السعر الذى كان من الممكن التصرف فى الورقة المالية به فى السوق قبل رفع الدعوى أمام اللجنة. ونرى أن المنظم قد نص على هذا الخيار حماية للمجنى

عليه وحفاظاً على حقوقه وتحقيقاً لمصلحته، وذلك باختيار أنسبهما له، وهو ما يحقق فى الوقت نفسه أقوى درجات الردع للجانى. ونشير هنا إلى أنه فى حالة قيام اللجنة بتحديد مبلغ التعويض على أساس أحد السعرين وكان السعر الذى اختارته اللجنة ليكون أساساً لتقييم التعويض يختلف عن السعر الذى يطالب به المجنى عليه بوصفه أساساً للتعويض، فإن السعر الذى تختاره اللجنة هو المعتمد؛ نظراً لأن النظام خولها كامل الصلاحيات فى اختيار السعر الذى يتم بناء عليه تقدير قيمة التعويض بغض النظر عن السعر الذى بناء عليه يطالب المجنى عليه بتقدير قيمة التعويض.

أما بالنسبة لحالة قيام المجنى عليه ببيع الورقة المالية والتفريط فى ملكيته لها بناء على جريمة الإفصاح التى قام بها الجانى، فيتم تحديد قيمة التعويض بالقياس على القاعدة الواردة فى الفقرة (هـ) من المادة الخامسة والخمسين من النظام. وبناء عليه تتمثل قيمة التعويض فى هذه الحالة فى الفرق بين السعر الذى تم بيع الورقة به، والذى لا يجب بأى حال من الأحوال ألا يقل عن السعر الذى استهدفه الجانى من القيام بجريمته والذى عرضت به الورقة على الجمهور، وبين قيمة الورقة المالية فى تاريخ إقامة الدعوى أو السعر الذى كان من الممكن التصرف فى الورقة المالية به فى السوق قبل رفع الدعوى أمام اللجنة. وللجنة الفصل فى المنازعات اختيار السعر الذى تراه مناسباً من هذين السعرين لاحتساب قيمة التعويض.

وبعد أن يحدد مبلغ التعويض وفقاً للطريقة التى عرضناها سابقاً حددت الفقرة (ب) من المادة السابعة والخمسين الطريقة التى يتم بناء عليها توزيع مبالغه على المسئولين عنه فى حال تعددهم، ونصت على أن هذا التوزيع يتم وفقاً لأحكام الفقرة (هـ) من المادة الخامسة والخمسين من النظام .

وقد نصت الفقرة (هـ) على أنه: (ويكون المدعى عليهم مسؤولين بصفة فردية وبالتضامن عن تعويض الضرر الذى تقوم مسؤوليتهم عنه طبقاً لهذه المادة). ويلحظ على هذا النص أنه جاء مقتضباً بطريقة تثير اللبس فيما يتعلق بتطبيقه. فهو قد قرر مسئولية الجناة التضامنية عن تعويض الضرر الناتج عن قيامهم بجريمة الاحتيال وذلك بجانب مسئوليتهم الفردية. ويترتب على ذلك أنه يجوز للمتضرر أو المتضررين مطالبة الجناة مجتمعين أو منفردين بدفع كامل قيمة التعويض بناء على مبدأ التضامن فيما بينهم. وفى هذه الحالة للمتضرر الرجوع على أى منهم حسب اختياره، كما يكون لمن تمت مطالبته بصفة منفردة بكامل مبلغ التعويض أن يرجع على بقية الجناة بقيمة التعويض التى دفعها والزائدة عن نصيبه. وهذا يثير مشكلة معرفة أو تقدير نصيبه

من التعويض الواجب دفعه. فهل يقسم مبلغ التعويض بينهم بالتساوى أو أن هناك من يتحمل نصيباً من التعويض أكثر من الآخر حسب درجة المساهمة الجنائية لكل منهم فى الجريمة ومسئولية كل منهم عنها، وهذا ما لم تحدده الفقرة (هـ).

وأمام النص الآمر لهذه الفقرة ليس أمامنا إلا التسليم بوجود التضامن بين المسؤولين عن الجريمة بدون وجود قاعدة منصوص عليها يتم بناء عليها تحديد نصيب كل جانٍ مشارك فى الجريمة من مبلغ التعويض. وإزاء ذلك نرى أن تقسيم مبلغ التعويض متروك لتقدير اللجنة التى يجب أن تراعى فى تقديرها عند توزيعه بين الجناة فى حال تعددهم مدى المساهمة الجنائية لكل منهم فى الجريمة ومدى مسئوليته عنها، كما يجب عليها أن تراعى ما تقرره قواعد العدالة بصفة عامة وما تقتضيه مصلحة المتعاملين بالسوق وما لا يتعارض مع روح النظام. وبناء عليه قد تقوم بتقسيمه بينهم بالتساوى أو وفقاً لنسبة مشاركة كل منهم فى الجريمة.

المطلب الثانى - الغرامة:

أجازت الفقرة (ب) من المادة التاسعة والخمسين للهيئة أن تطلب من اللجنة إيقاع غرامة مالية على الأشخاص المسؤولين عن مخالفة متعمدة لأحكام النظام ولوائحه التنفيذية وقواعد الهيئة ولوائح السوق. ولا نرى أية خلاف حول تطبيق هذا النص على جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية، نظراً لأن القيام بها يعتبر مخالفة لنظام السوق ولوائحه التنفيذية وقواعد الهيئة. ويشترط للمطالبة بإيقاع عقوبة الغرامة من قبل الهيئة وكذلك للحكم بها من قبل اللجنة أن يكون السلوك الإيجابى الذى قام به الشخص والمكون لفعل الجريمة متعمداً. ونرى أن تطلب تحقق هذا الشرط يتوافق مع ما يتطلبه النظام لقيام جريمة الإفصاح من ضرورة توافر القصد الجنائى لدى الجانى بنوعيه العام والخاص.

كما أجازت الفقرة (ب) لمجلس هيئة السوق المالية بديلاً لقيام الهيئة بالمطالبة بإيقاع الغرامة أن يفرض غرامة مالية على أى شخص مسؤول عن مخالفة النظام ولوائحه وقواعد الهيئة ولوائح السوق. وما يجدر التنويه به أن حق المجلس فى فرض الغرامة مستقل عن حق الهيئة فى المطالبة بالغرامة ويختلف عنه فى طبيعته القانونية ولا يوجد تداخل بين هذين الحقين. فللمجلس أن يفرض الغرامة ويحدد مقدارها بموجب قرار يصدر منه بناء على الصلاحيات المخولة له بموجب النظام، وقد قررت له كامل الصلاحية فى مباشرة جميع الصلاحيات المنوطة بالهيئة، سواء فرض هذه

الغرامة من تلقاء نفسه أو بناء على طلب الهيئة. أما حق الهيئة فيقتصر على المطالبة بالغرامة التى تراها مناسبة أمام اللجنة، وهذه المطالبة قد تقبل أو ترفض من قبل اللجنة، وحتى لو تم قبول طلب الهيئة بإيقاع الغرامة فللجنة أن تعدل من مقدار الغرامة. ويفهم من كلمة بديل الوارد فى هذه المادة أن الهيئة مخيرة فيما يتعلق بإيقاع الغرامة على الجانى بين تقديم طلب بإيقاع الغرامة أمام اللجنة، أو فرض هذه الغرامة مباشرة عن طريق الطلب من مجلس هيئة السوق المالية إقرارها وفقاً للصلاحية التى خولتها له الفقرة (ب). ومتى ما اختارت الهيئة إحدى الطريقتين فليس لها نظاماً استعمال الطريقة الأخرى.

ولم تشر الفقرة (هـ) إلى طبيعة قرار المجلس، وما إذا كان نهائياً أو يقبل الاعتراض عليه، وكان من المفترض إيضاح هذه المسألة منعاً لأى غموض قد يكتنف تفسير النص. ونرى بشأن هذه المسألة أن قرار المجلس بتوقيع الغرامة لا يعتبر قراراً نهائياً ويتم الاعتراض عليه أمام اللجنة بحكم اختصاصها بالنظر فى التظلم من القرارات الصادرة عن الهيئة أو السوق تطبيقاً لنص الفقرة (ج) من المادة الخامسة والعشرين من النظام. والقول بعدم تطبيق هذه القاعدة؛ لأن فرض العقوبة يتم من المجلس وليس من الهيئة، قول مردود عليه بأن المجلس وفقاً لنص الفقرة (د) من المادة السابعة من النظام يباشر جميع الصلاحيات والمهام المنوطة بالهيئة وله أن يفوض أياً منها. يضاف إلى ذلك أن كون قرار فرض الغرامة من قبل المجلس يكون نهائياً يقتضى ويتطلب أن ينص المنظم صراحة على ذلك نظراً لخطورة مثل هذا القرار. وما تجدر الإشارة إليه أن الفقرة (ب) من المادة التاسعة والخمسين لم تنص على كون قرار المجلس نهائياً لا يقبل الاعتراض عليه وهذا ما يؤكد ما ذهبنا إليه فى هذا الشأن.

أخيراً فيما يتعلق بتحديد مقدار مبلغ الغرامة المفروضة فقد نصت الفقرة (ب) من المادة التاسعة والخمسين على أن الحد الأدنى للغرامة هو عشرة آلاف ريال والحد الأعلى لها هو مائة ألف ريال. ووفقاً لنص هذه المادة تتعدد الغرامات بتعدد المخالفات التى يرتكبها الجانى، ويجب ألا تتجاوز كل منها الحدين الأدنى والأعلى اللذين نص عليهما النظام.

الخاتمة:

تعتبر جريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية من أخطر أنواع الجرائم التى تتم ممارستها فى السوق المالية. وتبرز هذه الخطورة فى الآثار السلبية التى تسببها

للمتعاملين فى السوق، وهى تنعكس بدورها على الاقتصاد الوطنى وتهز الثقة فيه على المستويين المحلى والدولى. و يزيد من هذه الخطورة أنها تتعلق بالمعلومات الداخلية للشركات المتداولة فى السوق؛ إذ هى تُعتبر عصب التعامل فى السوق والركيزة الأساسية التى يقوم عليها التداول، مما يؤثر فى عملية توافر الشفافية فى السوق المالية ويهدم مبدأ المساواة فى الحصول على المعلومات بين المتعاملين فيه. كما يزيد من هذه الخطورة تطور تقنية وسائل الاتصال الحديثة ونقل المعلومات، بالإضافة إلى اتساع شريحة المتعاملين فى السوق واختلاف مشاربهم ومستوياتهم العلمية والعملية وخبراتهم فى مثل هذا النوع من المعاملات. لذلك حرص نظام السوق المالية السعودى على حظر الإفصاح عن المعلومات الداخلية ونص على العقوبات الرادعة لمن يرتكب هذه الجريمة لحماية السوق من هذا النوع من الجرائم.

وقد استهدف هذا البحث تحديد النطاق القانونى لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية فى النظام السعودى. وقد شمل ذلك تحديد العديد من الجوانب المتعلقة بالجريمة وإيضاح مفاهيمها ومدلولاتها خاصةً تلك الجوانب التى لم يتطرق لها النظام صراحة. وقد تناول هذا البحث تحديد مفهوم الإفصاح فى السوق المالية وأركان جريمة الاحتيال وصورها والعقوبات الرادعة التى نص عليه النظام.

وقد تم التوصل من خلال هذا البحث إلى العديد من النتائج والتوصيات والتى سنوضحها فيما يلى:

أولاً - النتائج:

أبرز هذا البحث فى ثناياه العديد من النتائج التفصيلية التى تم التوصل إليها من خلال بحثنا للمسائل التى عرضناها فيه. وسنجمل فيما يلى هذه النتائج:

١- لم يتضمن النظام تعريفاً محدداً لجريمة الإفصاح عن المعلومات الداخلية فى السوق المالية، والمنحنى نفسه سلكته لائحة سلوكيات السوق.

٢- لم يتضمن النظام تعريفاً للأوراق المالية التى يمكن تداولها فى السوق المالية، واكتفى بتعداد بعض أنواع هذه الأوراق على سبيل المثال بحيث يكون المجال مفتوحاً لإضافة ما قد يستجد مستقبلاً من أوراق يمكن اعتبارها أوراقاً مالية يتم تداولها فى السوق يفرضها الواقع العملى فى التعاملات التجارية، أو إلغاء ما يعتبر فى الوقت الحالى من الأوراق المالية لأى سبب يراه المنظم.

٣- نص النظام على مسئولية المدعى عليهم الفردية والتضامنية عن دفع مبلغ التعويض عن الضرر الناتج من قيامهم بجريمة الاحتيال فى السوق المالية. ولم يحدد مفهوم هـــذا التضامن ونطاقه والعلاقة بين المتضامنين وحقوق كل منهم تجاه الآخر. ولا نرى ترك مثل هذه المسألة للقواعد العامة نظراً لأهميتها البالغة ولاختلاف طبيعة التعاملات التجارية التى تتم فى السوق المالية عن بقية أنواع التعاملات الأخرى.

٤- تضمـــن النظام تعداداً للعقوبات التى يمكن للهيئة رفع دعوى أمام اللجنة للمطالبة بتطبيقها. ويلاحظ على هذا التعداد أنه يتضمن بعض المســائل التى أوردها نص النظـــام على أنها عقوبات وهى فى الحقيقة ليســت عقوبــات ولا يمكن تكييفها مـــن الناحية القانونية من العقوبـــات؛ لأنها من الإجراءات التحفظية التى لا يمكن اعتبارهـــا عقوبات لاختلاف طبيعتها القانونية عن العقوبات. ومن هذه المســـائل مسألة الحجز على الممتلكات والمنع من السفر.

٥- لـــم يحدد النظام النطاق القانونى لحق مجلس هيئة الســـوق المالية بإيقاع الغرامة علـــى المخالفين بموجب قرار منه. ولم يحدد صراحة العلاقة بين الهيئة والمجلس فيما يتعلق بهذه المسألة، خاصةً أن للهيئة الحق فى رفع دعوى أمام اللجنة للمطالبة بإيقاع الغرامة. ومنعاً لأى غموض أو لبس فى التطبيق ولإيضاح الصورة كاملة كان من المفترض أن يفصل النظام هذه المسألة.

التوصيات:

بناء على النتائج التى توصلنا إليها فى هذا البحث نوصى بما يلى:

١- ضرورة تحديد بعض التعريفات والمصطلحات منعاً لأى لبس أو غموض قد يكتنف تفسير النصوص، ومن ذلك ما يلى:

أ- تحديد المقصود بالإفصاح.

ب- تحديد المقصود بالاطلاع.

ج- تحديد المقصود بالعلاقة التعاقدية لاعتبار الشخص مطلعاً.

د- تحديد المقصود بعلاقة العمل ومدى ونطاق هذه العلاقة.

هـ- تحديد نوع العلاقة العائلية التى يمتنع معها الإفصاح، وتحديد درجة هذه العلاقة.

٢- تحديد دور هيئة السوق المالية بشكل صريح وواضح فيما يتعلق بالمسائل التالية:

أ- المطالبة بالتعويض بناء على طلب المتضرر أو المتضررين.

ب- تحديد مفهوم التضامن بين المدعى عليهم فيما يتعلق بدفع مبلغ التعويض، ونطاق هذا التضامن والعلاقة بين المتضامنين وحقوق كل منهم تجاه الآخر.

ج- إيضاح دور الهيئة واللجنة فيما يتعلق بإيقاع الغرامة المالية على المخالفين.

٣- حذف الحجز على الممتلكات والمنع من السفر من المادة التاسعة والخمسين من النظام لمخالفة ذلك للمسلمات القانونية، لكونهما من الإجراءات التحفظية وليسا من العقوبات.

التهميش:

١- مـــن ذلك ما نص عليه نظام الأوراق التجارية الســعودى بالنســبة لعدم سـماع الدعوى المتعلقة بالأوراق التجارية.

٢- اشترطت أنظمة أغلب الدول أن تكون المعلومة ذات أثر على سعر الورقة المالية، انظر: د. صالح البربرى، (الممارســات غير المشروعة فى بورصة الأوراق المالية)، الطبعة الأولى، مركز المساندة القانونية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٢٢٠.

٣- وهذا هو الموقف نفسه الذى اتخذه الفقه الفرنسى، د. عمر سالم، المرجع السابق، ص ٤٩.

٤- وجريمـــة الإفصاح فى هذا الخصوص تتفق مع جريمة إفشـــاء الأســـرار، انظر د. فتوح عبدالله الشـــاذلى، (شرح قانون العقوبات القسم الخاص)، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٦، ص ٨٥٩. د. أحمد كامل سلامة، (الحماية الجنائية لأسرار المهنة)، دار النهضة العربية، ١٩٨٨، ص ٤٠٤.

المراجع

أولاً - الكتب في العلوم القانونية:

١- البجاد، محمد (١٤٢٧هـ) جريمة الاحتيال في السوق المالية وفقاً للنظام السعودي، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد السادس والأربعون، العدد الثالث، رجب.

٢- البريري، صالح (٢٠٠١م) الممارسات غير المشروعة في بورصة الأوراق المالية، الطبعة الأولى، مركز المساندة القانونية، القاهرة.

٣- الشـــاذلي، فتـــوح (١٩٩٦م) شـرح قانـون العقوبات القسـم الخـاص، دار المطبوعــات الجامعية، الإسكندرية، .

٤- ســالم، عمر (١٩٩٩م) الحماية الجنائية للمعلومات غير المعلنة للشـركات المقيدة بسـوق الأوراق المالية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة.

٥ سلامة، أحمد (١٩٨٨م) الحماية الجنائية لأسرار المهنة، دار النهضة العربية.

٦- مصطفى، محمود (١٩٩٦م) شرح قانون العقوبات، الطبعة الثامنة، دار النهضة العربية.

ثانياً - الأنظمة واللوائح:

١- نظام السوق المالية السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٣٠ وتاريخ ١٤٢٤/٦/٢هـ.

٢- لائحة سلوكيات السوق الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم ١-١١-٢٠٠٤ وتاريخ ١٤٢٥/٨/٢٠هـ.

٣- لائحة أعمال الأوراق المالية الصادرة عن مجلس هيئة الســوق المالية بموجب القرار رقم ٢-٨٣-٢٠٠٥ وتاريخ ١٤٢٦/٥/٢١هـ.

٤- قائمـة المصطلحـات المسـتخدمة فـي نظـام الهيئة الصادرة عن مجلس هيئة الســوق المالية رقم ٤-١١-٢٠٠٤م وتاريخ ١٤٢٥/٨/٢٠هـ والمعدلة بقرار مجلس هيئة الســوق المالية رقم ٣-٢١٩-٢٠٠٦وتاريخ ١٤٢٧/١٢/٣هـ.

عرض نقدي لكتاب: إدارة القيم المكتسبة للمشروع

الدكتور محمد حسن شعبان
أستاذ إدارة المشاريع
معهد الإدارة العامة بالرياض

● دوريـة الإدارة العـــامـــة
● المجلد السابع والأربعون
● العـــــــــدد الرابع
● شــــــــوال ١٤٢٨هـ
● أكتـــوبـــر ٢٠٠٧م

عرض نقدى لكتاب: إدارة القيم المكتسبة للمشروع*

أ. د. محمد حسن شعبان**

مقدمة:

تهتـم إدارة المشـاريع بجميع مراحل دورة حياة المشـروع ابتداءً. من الفكـرة الأولية مروراً بالتصميم والتنفيذ وصولاً إلى مرحلة التشغيل والصيانة. ومن أهم مهام إدارة المشاريع وضع الخطط والمتابعة للمشـروع، سـواء أكان ذلك فى مرحلة التصميم أم التنفيذ. وتعتبر مرحلة تنفيذ المشـروع من أكثر المراحل أهمية فى دورة حياته هذه، إذ يتم فيها تجسـيد الدراسـة التصميمية له على أرض الواقع، وذلك ضمن المدة والميزانية المقررتين. وبناء عليه فإن متابعة تنفيذ المشـروعات خلال هذه المرحلة - بحيث يتم المحافظة، قدر الإمكان، على مدة المشـروع وميزانيته المخطط لهما - من أكثر الأشياء التى تربك الإدارات القائمة على تلك المشروعات، كما تسـبب قلقاً متزايداً لمديرى المشـاريع ومالكيها، فى الوقت نفسـه، فى البحث عن آلية للتحكم بها بفعالية كبيرة وبوسائل أو أدوات متقنة وموثوق بها أيضاً. وتتلخص عملية المتابعة بمراقبة سير تنفيذ المشروع (من حيث المدة والتكلفة) ومقارنة ذلك مع الخطة الموضوعة سلفاً للمشروع، بما فى ذلك رصد أى انحراف فى الزمن والتكلفة، ومن ثم العمل على تصحيح هذا الانحراف (إن وجد) وإعادة مسيرة المشروع إلى المسار الذى يتوافق مع الخطة.

وقد يكون، من أكثر الوسـائل فعّالية لمتابعة المشـروع، اسـتخدام ما يُسمى بالقيم المكتسـبة للمشـروع Earned Value of Project -EVP، ويُطلـق عليها أحياناً «القيم المالية المكتسبة». وهى من الوسائل الحديثة جداً التى يزداد استخدامها يوماً بعد آخر فى متابعة وإدارة مشـاريع الإنشاء. ولقد تطورت هذه القيم وانتشر استخدامها مؤخراً، وخاصة بعد الانتشار الواسع للبرمجيات فى مجال جدولة المشاريع الإنشائية ومتابعتها؛ إذ إن الاسـتخدام اليـدوى لهذه القيم ظل محدوداً جداً لكونـه عملية صعبة ومضنية، وتحتـاج إلى حسـابات ضخمة لعدد كبير مـن قيم المتغيرات، وخاصـة إذا كان حجم المشروع كبيراً أومعقداً، وهى، على الأغلب، السمة الغالبة لمشاريع اليوم.

* الكتاب من تأليف كوينتن فليمنغ وجويل كوبيلمان.

** أستاذ إدارة المشاريع، قطاع الإدارة الهندسية والمشروعات، معهد الإدارة العامة.

أهمية الكتاب:

يشـهد عالم صناعة الإنشـاء والتشـييد اليوم تزايداً فى عدد المشـاريع الضخمة والمعقدة، أو ما يُسـمى بـ: Mega-Projects، وهى مشاريع نوعية، عملاقة، غير متكررة، ولها أطراف كثيرة (المالك، المصمم، الاستشـارى المشرف، المورّد، المموِّل، المؤمِّن)، وخاصة مشـاريع البنية التحتية. هذه النوعية من مشـاريع الإنشاء تتسم بالديناميكية والتغير الكبيرين، وتتطلب درجة عالية من المتابعة والتنسـيق بين مختلف هذه الأطراف واتخاذ القرار المناسـب فى الزمن المناسـب. ولقد كانت، وما زالت، عملية متابعة المشاريع من المهـام الصعبة التى تتطلب مجهـوداً كبيراً من قبل القائمين على إدارتها، لضمان عدم انحراف مدتها وكلفتها عما هو مقرر فى خطتها الأساسـية. ومثال على هذه المشاريع نجد أن المملكة العربية السـعودية تحفل بالكثير منهـا وهى مقبلة – بإذن الله – على مشـاريع عملاقة مثل: مدينة الملك عبد الله الاقتصاديـة، مركز الملك عبد الله المالى فى الرياض، ومدينة المعلومات والتقنية التى تزمع المؤسسة العامة للتقاعد إنشاءها فى الرياض أيضاً، وغيرها.

والمشـكلة التى كان يعانى منها مديرو المشـاريع فى أثناء متابعتهم لمشـاريعهم هى عدم توافر الأداة المناسبة والكفيلة بتحقيق المراقبة والسيطرة، من خلال إجراء قياسات عددية محددة، على مشاريعهم. وحتى فى حال وجود هذه الأدوات نظرياً فمن الصعوبة بمكان إدخالها حيز التطبيق.

مـن هنا تأتى أهميـة الكتاب، الذى نعرض له، وهو بالمناسـبة، من أوائل الكتب التى تتناول هذا الموضوع بشـكل منفصل، ففى السابق كان يتم تناول هذه المسألة بتخصيص فصل لها فى كتاب عن إدارة المشاريع أو جدولتها. وأهمية الكتاب تأتى من خلال تبسيطه لهذه المنهجية الجديرة بالاهتمام، وهى بالمناسبة كانت تعتبر منهجية معقدة وغير عملية، والأهم من ذلك إغناء الطبعة الثالثة منه بالكثير من المواضيع، وأهمها إمكانية تطبيق هذه التقنية على مشتريات المشاريع، ولمتابعة مجموعة من المشاريع المرتبطة بعضها ببعض أو ما يُسمى بـ: Portfolio Projects، مع العلم أن الطبعة الأولى كانت قد صدرت فى العام ١٩٩٦، والثانيـة عام ٢٠٠٠، والثالثة أُعيد طبعها مرتين ٢٠٠٥و٢٠٠٦. وللكتاب أهمية أخرى وهى كون المؤلفين من أكثر المسـاهمين فى تطويـر هذه المنهجية ويعملان معاً فى معهد إدارة المشـاريع الأمريكى PMI (وهو ناشر الكتاب، وهذا ما يزيد من أهمية الكتاب أيضاً) ويعملان أيضاً فى أشـهر شـركة برمجيات متخصصة فى إدارة المشاريع، ألا وهى شركة بريمافيرا Primavera، وأحدهما، وهو Koppelman، مؤسسها ورئيس مجلس إدارتها.

خلفية الكتاب:

معلوم أن متابعة المشـــروع Project Tracking من الوســـائل الأساسية والمهمة والمُتاحة للقائمين على المشـــروع لضبط مســـاره مالياً وزمنياً، بحيث ينفذ حسب الخطة المُعَدة له سلفاً، سواء أكان مشروعاً هندسياً إنشائياً أو غير ذلك. ولكن المشكلة هنا هى: كيف تتم عملية المتابعة؟ وما الأدوات المُتاحة لذلك؟ وما المؤشرات التى تجب مراقبتها وقياسها؟

والهدف من متابعة المشـــروع هو العمل على إعادته إلى مســـاره الأصلى، وتصحيح الانحـــراف، إن وجـــد، من أجل ضمان تنفيـــذه ضمن الزمن والميزانيـــة المقررين وضمن المواصفات أو تحقيق الجودة المطلوبة. وفى أثناء متابعة المشروع يتم حساب العديد من القيم، ولكن من أهمها القيم المكتســـبة للمشروع Project Earned Value. إن منهجية «القيم المكتســـبة» هى بالأساس بمثابة تطوير لنظام برت/الكلفة PERT/COST ونظام مراقبة جدولة الكلفة Cost Schedule Control Systems (C/SCSC) فى وزارة الدفاع الأمريكيـــة ١٩٦٧ US DoD (Dept. of Defence) بحيث أصبح نظاماً متكاملاً لمراقبة معيارى التكلفة والزمن. كما يعود نشـــأتها إلى نحو المائة عام عندما طُبقت فى ميدان الصناعة فى الولايات المتحدة لمراقبة إنتاجية العامل من وحدات المُنتَج فى اليوم الواحد ومقارنـــة ذلك مـــع الإنتاجية النظاميـــة أو القياســـية Standard Productivity. ومن الصناعة انتشـــرت وانتقلت إلى حقل صناعة الإنشـــاء قبل نحو أربعة عقود من الزمن. يقـــول أحـــد مديرى وكالة ناســـا NASA الفضائية: «إن تقنية القيم المكتســـبة مفيد استعمالها أكثر من أية وسيلة أخرى لمراقبة المشروع إذا كان الفرق بين المخطّط له والمنفّذ أو الفعلى ما بين (١٠-١٥٪)»*.

ولم تلق تقنية القيم المكتســـبة فى السابق استخداماً كبيراً فى متابعة المشاريع كونها تحتاج إلى حســـابات طويلة ومضنية ويلزمها الوقت الكثير، فى الوقت الذى يشـــكو فيه مديرو المشـــاريع من ندرته، غير أن انتشـــار استخدام الحاسب الإلكترونى فى مجال إدارة المشاريع، أو ما يُســـمى بالإدارة الإلكترونية للمشاريع E-Project Management وخاصة فى مجال الجدولة وإمكانية تعيين الموارد Assigning Resources مع تكاليفها، أضف إلى ذلك توافر البرمجيات الخاصة بذلك وانتشـــارها السريع، كل ذلك أسهم بشكل كبير فى وضع هذه التقنية موضع التنفيذ فى أيدى مديرى المشاريع والمشرفين عليها، بحيث يمكن تطبيقها بيسر وســـهولة وبشكل سابق للتنفيذ (افتراضيا) من خلال تصور سيناريوهات

* Burke Rory, Project Management–Planning and Control Technique; 3ed ed.; PP217 John Wiley &Sons LTD1999; UK.

عدة لتنفيذ المشروع. ويبدو الأمر جيداً ومناسباً أكثر فى المشاريع الضخمة والمعقدة، وهى ما تتصف به معظم مشاريع اليوم، ومن هنا تأتى أهمية استخدام هذه القيم.

ولقد ظهر سابقاً العديد من الكتب والمطبوعات التى تتناول استخدام منهجية القيم المكتسبة لمتابعة المشاريع، ولكن من خلال تخصيص فصل واحد فقط لهذا الموضوع، مثال كتاب: Project Management-Planning & Control Techniques، لمؤلفه Rory Burke، طبعة ثالثة والصادر عن دار John weley&Sons LTD للنشر عام ١٩٩٩، كما لا يخلو أى دليل استخدام لإحدى البرمجيات المخصصة لجدولة المشاريع من الإشارة إلى كيفية استخدام هذه المنهجية بمساعدة الحاسب الآلى دليلاً لاستخدام برنامجى بريمافيرا وبروجكت، مثال كتاب: Using MS-Project 2003 لمؤلفه Tim Pyron والصادر عن دار Que Publishing للنشر عام ٢٠٠٤.

العرض التقريرى للكتاب:

اسم الكتاب: "إدارة القيم المكتسبة للمشروع" Earned Value Project Management لمؤلفيه Quentin W. Fleming & Joel M. Koppelman، ومن إصدار معهد إدارة المشاريع (أمريكا) Project Management Institute –PMI، الطبعة الثالثة، عام ٢٠٠٥-٢٠٠٦، ويقع الكتاب فى (٢٣٢) صفحة.

يتألف الكتاب من مقدمة وفصول موزعة على أربعة عشر فصلاً، إضافة إلى ملحق يتضمن معايير نظام إدارة القيم المكتسبة الـ: (٣٢)، وقائمة مُفصّلة بالمصطلحات والتعابير، مزودة بالتفاسيرالكافية، المستخدمة فى الكتاب خاصة، وفى منهجية القيم المكتسبة عامة. كما أورد المؤلفان دليلاً لهذه التعابير ومكان ورودها فى متن نص الكتاب. والكتاب بالمجمل جيد التنظيم وسلس، وأدرج المؤلفان خاتمة أو خلاصة فى نهاية كل فصل تلخص ما جاء به. ولقد أسهب المؤلفان فى التعريف بهذه المنهجية الجديدة والمبسطة، إذ خصصا لذلك الفصول الثلاثة الأولى، لإعطاء القارئ لمحة كافية، ومعرفة وافية لتكون زاده فى رحلة اكتشافه لهذه المنهجية.

العرض التفصيلى لفصول الكتاب:

فى المقدمة التمهيدية يشير المؤلفان إلى أن القيمة المكتسبة هى تقنية يؤدى استخدامها إلى إدارة أفضل للمشروع، وهى مخصصة لإدارة المشاريع ذات الطبيعة الزمنية فقط ومجموعة من المشاريع داخل منظمة أو إدارة ما one-time-only projects.

الكتاب بالأساس، النسخة الأولى منه صدرت عام ١٩٩٦، مبنى على أساس نظام مراقبة التكلفة والجدولة الزمنية فى وزارة الدفاع الأمريكية United States of Defense (DOD). وهذا النظام هــو: Cost/Schedule Control Systems Criteria (C/SCSC) ويدعى الآن أنظمة إدارة القيم المكتسبة Earned Value Management Systems (EVMS).

فى الحقيقة إن مبدأ القيم المكتسـبة يمكن تطبيقه فى أى مشـروع كان، بسـيطاً صغيراً كان أم كبيراً معقداً، مشـروعاً إنشائياً أو غيره بما فى ذلك مشاريع البرمجيات. فجميع هذه المشـروعات يمكن الحكم عليها من خلال مؤشـر رقمى (عددى) ذى دلالة كبيرة، يدعى مؤشر التكلفة Cost Performance Index (CPI)، وهو نفس المؤشر سواء أكانت قيمة المشروع عدة ملايين من الدولارات ومدته كبيرة أم مدته قصيرة وكلفته مئات الآلاف من الدولارات فقط. وهذا المؤشر بالإضافة إلى المؤشرات الأخرى المستخدمة فى نظام القيم المكتسـبة يقدم قيماً فعلية لمقارنة أداء هذا المشـروع مع غيره من المشاريع داخل المنظمة نفسـها، ولذلك تمت إضافة فصل خاص إلى الكتاب فى نسـخته هذه يتعلق بإدارة مجموعة مشاريع باستخدام قياسات القيم المكتسبة.

الكتـاب ومصطلحاته يتفق تماماً مع منهاج معهد إدارة المشـاريع Project Management Institute-PMI، ودليل معارف إدارة المشاريع (PMBOK Guide)، والـذى صدرت طبعتـه الثالثة فى العام ٢٠٠٤. كما يتوافق الكتاب مع تطبيقات إدارة القيم المكتسبة Practice Standard for Earned Value Management والمطورة من قبل PMI. والإضافة الجديدة لنسـخة هذا الكتاب (موضوع عرضنا) هى إجراءات وقياسات القيم المكتسبة فى مشاريع الشراء والتوريد Procurement للمشروعات الإنشائية (شراء المواد، والمعدات، ومقاولى الباطن)، وأيضاً لمتابعة عدة مشـروعات بعضها مع بعض ضمن إدارة معينة. والآن نأتى لعرض محتويات فصول الكتاب، ففى الفصل الأول الذى حمل عنوان مقدمة إلى إدارة القيم المكتسبة للمشروع Earned Value Project management –An Introduction يشـير المؤلفان إلى أن إدارة القيم المكتسـبة للمشـروع، هى أداة متاحة قيّمة جداً (لا تقدر قيمتها) لإدارة أى مشروع، وهى بشكلها المبسط ليست سوى أساس إدارة المشروع مع جدوله الزمنى مُحمّلاً عليه موارده Resources –Loaded Schedule. هنا يقدم المؤلفان هذه التقنية على شـكل قصة، ليسـت بالقصة الحقيقية......، ولكن مـن الممكن أن تكون. إذ يسـرد المؤلفان قصة مدير مشـروع شـاب فـى بداية حياته المهنية، اسـتطاع بفضل اسـتخدام تقنية القيم المكتسـبة من أن يدير وينهى مشروعاً ناجحـاً فى شـركة رائدة فى صناعة مُنتج جديد فى الأسـواق، ولقد بـيّن المؤلفان أنه حتـى يمكن الاسـتفادة من هذه المنهجية فى الإدارة لا بد مـن توافر جدول زمنى أولى

للمشـــروع Master Plan or Baseline plan، وبنـــاء عليه لا بد من حســـاب ثلاث قيم لـــه: القيمة المُخَطَط لها، القيمة المكتســـبة والتكلفة الحقيقية. ومن خلال هذه القيم يستطيع نظام القيم أن يعطينا إشارة تحذير مبكرة Erly Warning signal مهمة جدا للتنبؤ بمستقبل المشروع من حيث التكلفة والزمن اللازم لإنجازه ومن ثم نستطيع اتخاذ التدابير التى من شـــأنها إعادة الأمور إلى نصابها. ويستكمل المؤلفان التقديم لمنهجية القيم المكتسبة فى الفصل الثانى أيضاً الذى حمل عنوان إدارة القيم المكتسبة ... نظرة عامة Earned Value Project management –An Overview هنا يشير المؤلفان إلى أن القيم المكتســـبة هى للمشـــروعات ولا تستخدم لأجل زيادة فعالية الأعمال باستمرار. يعـــود تاريخ القيم المكتســـبة إلـــى أكثر من مئة عـــام، وربما تحديداً إلـــى أربعة عقود. وخلال ذلك ظهر العديد من العناوين لأوراق عمل فى مجال مراقبة التكلفة والزمن فى المشـــاريع. ولقد ركزت القيم المكتسبة على القياس الدقيق للعمل المنجز فعلياً بالمقارنة مع المخطط له. والأكثر أهمية هو إمكانية التنبؤ بمتطلبات التكلفة والجدولة للمشروع. وتســـتند القيمة المكتسبة إلى أســـلوب إدارة متكامل يقدم لنا مؤشراً جيداً لأداء التكلفة الحقيقى فى المشـــروع، وهـــذا الأمر لا تتيحه أية تقنية أخرى لإدارة المشـــروع، ولكن من جهة أخرى تتطلب الـ EV تحديداً كاملاً لمجال المشـــروع وهدفه Project Scope وخطة أساســـية أو أولية Bottom-up baseline plan بالتوافق مع مجال المشروع المحدد، وهذه الخطة مزودة بموارد معينة فى زمن معين أيضاً.

وعلى الرغم من ظهور هذه التقنية من أربعة عقود خلت، وأصبحت منهجية معروفة لها نظامها الخاص، إلا أنه ولأسباب عدة لم ينتشر تطبيقها بين مديرى المشاريع. ويعتقد المؤلفان بأن سبب ذلك لا يعود إلى فشل هذه التقنية بحدّ ذاتها، وإنما يعود، على الأغلب، إلـــى متطلبات التطبيق، والمصطلحات المســـتخدمة، والعدد غير المحـــدود من القواعد والتفســـيرات التى يراها العديد من مديرى المشاريع على أنها قيود أكثر مما ينبغى، هنا يؤكد المؤلفان أنه يجب علينا أن نجد طريقة لتبسيط مبدأ القيم المكتسبة بحيث نقترب من الشـــكل الأولى لها، ويجب أن نوجد التوازن بين فائدة تطبيق تقنية القيم المكتســـبة مقابل الجهد الذى يتطلبه تطبيقها. ويكون ذلك بالتركيز على القيم البعدية الأساسية الثـــلاث لها (المذكورة أعلاه) Three - Dimensional Basics والتى تم اســـتخدامها فى مجال الصناعة أيضاً منذ قرن مضى. وبشكل مبسط يتلخص هذا الأمر بالعلاقة بين المعايير المخططة Planned Standards إلى المعايير المكتســـبة Earned Standards إلى الكلفـــة الحقيقية Actual Cost من أجل تحســـين العمل أو الإنتاج. يحاول هذا الكتاب توصيف الشكل المبسط من القيم المكتسبة من أجل استخدامها للتنبؤ بمستقبل المشروع

من خلال مؤشـــر أداء التكلفــة Cost Performance Index-CPI ومؤشـــر أداء الجدولة Schedule Performance Index-SPI.

ومـــن أجل إعطاء القارئ المعرفــة التاريخية الكافية عن نشـــوء وتطور نظام القيمة المكتســبة يخصــص المؤلفان لهذا الغرض الفصــل الثالث بعنوان نشــوء تطور القيمة المكتســبة The Genesis and Evolution Earned Value، هنا يشــير المؤلفان إلى أن الكثير منا يعتقد بأن إدارة القيــمــة المكـتســبــة كـانت الـجــزء الأســاســى مــمــا كــان يُـدعـى «معــايير أنظــمة مراقـبة الكــلـفة والجـدولة الـزمنـية للمـشــروعـــات» أو Cost/Schedule Control Systems Criteria (C/SCSC)، ويحتــوى هذا النظام على (٣٥) معياراً كانت تطبق ضمن الصناعة الخاصة لتأكيد الانســجام فى التقارير حول الأداء فى المشاريع الحكومية (الأمريكية) الرئيسية، وتم تطبيقها لأول مرة فى وزارة الدفاع الأمريكية فى ديســيمبر ١٩٦٧. ومنذ ذلك التاريخ فإن العديد من الوكالات والمؤسسات الوطنية الأمريكية قامت باســتخدامها مع بعض التعديلات الملائمة لها. على ســبيل المثال اســتخدمتها كندا ولكنها أضافت إليها معياراً آخر وهو الجدولة باستخدام المسار الحرج CPM فى المشاريع الرئيسية.

غير أن المؤلفين يرجعان أصل القيم المكتســبة إلى الصناعة وتحديداً إلى الأعوام الأخيرة من القرن التاســع عشــر وتحديداً العــام ١٨٩٦، إذ تم تطبيقها فى المعامل الأمريكية من خلال مقارنة المهندســين أداء المعامل Earned Standards مع المعايير المخطط لها Planned Standards مقابل المصروفات الحقيقية Actual Expenses على الإنتاج اليومى، وهذه هى المرحلة المســماة صفــر phase (0)، والمرحلة الأولى phase (1) Pert/Cost -1962-1965 مرحلــة ظهــور نظام برت فى إدارة المشــاريع وهــذه التقنية أوجدتها البحرية الأمريكيــة US Navy فى العام ١٩٥٨. المرحلة الثانية phase (2) C/SCSC 1967-1996 ففى العام ١٩٦٧ قام سلاح الجو الأمريكى United States Air Force بتكويــن فريق عمل سُــمى تخطيط جدولة التكلفة ومراقبة المواصفــات Cost Schedule Planning and Control Specification-CSPCS. وفريق العمل هذا بالأســاس كان من الأشخاص أنفسهم الذين قاموا بالتطبيق المبكر لنظام برت التكلفة والزمن PERT/Time & PERT/ Cost، وفى ديسيمبر العام ١٩٦٧ كان الفريق جاهزاً لإصدار نظام مراقبة التكلفة والمدة فى المشاريع C/SCSC. وفى هذا النظام تم دمج مبدأ القيمة المكتسبة باهتمام من خلال (٣٥) معياراً تم تطبيقها فى صناعة الإنشــاء ولدى اختيار المقاولين للمشاريع الحيوية. وقامت وزارة الدفاع

الأمريكية بتطبيقها على نظام مراقبة إدارة المقاولين. فى هذه المرحلة كانت الـ (EV) جزءاً من (C/SCSC) وبناء عليه كانت النتائج مزيجاً من النظامين.

المرحلة الثالثة Phase (3) EVM 1996-1998-Up to now وهى مرحلة وضع المنهجيات والمعايير النهائية لنظام القيم المكتسبة EVMS، كان الهدف منها الوصول إلى نظام وأداة أكثر فائدة وفعالية بالنسبة لمديرى المشاريع. وفى العام ١٩٩٨ تم اعتماد وإصدار (٣٢) معياراً للقيمة المكتسبة للعموم. وهذه المعايير ترد فى ملحق الكتاب. وهذه القواعد تم اعتمادها من قبل المعهد المعيارى الوطنى الأمريكى وجمعية الصناعات الإلكترونية ANSI/EIA. وأخيراً تأتى مرحلة القرن (٢١)، ذات الشكل المبسط للقيم المكتسبة Simple EVPM وذلك من خلال الاعتماد على قيم الأبعاد الثلاثية لهذه القيم المذكورة أعلاه بحيث تم العودة إلى الأصل الذى كان مستخدماً من الصناعة.

ومن أجل تزويد القارئ بمعارف وتفاصيل القيم المكتسبة استعداداً للفصول اللاحقة من الكتاب، التى تبحث فى آلية التطبيق، جاء الفصل الرابع بعنوان الهيكل المعرفى للقيم المكتسبة The Earned Value Body of Knowledge، وهنا يورد المؤلفان الأسباب العشرة الموجبة لاستخدام القيم المكتسبة فى جميع المشروعات. وبسبب كون أسلوب القيم المكتسبة انطلق بشكل كبير من مشاريع وزارة الدفاع الأمريكية فإن معظم مديرى المشاريع كانوا يتذرعون بأن طبيعة مشاريعهم ليست عسكرية الطابع، غير أن المؤلفين يؤكدان أن المشروع يبقى مشروعاً مهما كانت طبيعته. ويعتبر المؤلفان أن معارف نظام القيم المكتسبة قد نشأت من مشاريع البنتاغون والفروع العسكرية المستقلة، وهذه النقاط العشر تؤكد ما يلى: يتطلب تطبيق منهج القيم المكتسبة خطة أولية متكاملة للمشروع، بمعنى أن توضع خطة متكاملة لإدارة المشروع تعتمد على تقسيم المشروع وتجزئته إلى مجموعة من النشاطات الجزئية أو يسمى بـ: Work Breakdown .Structure-WBS وبيّن المؤلفان أنه من خلال متابعة (٧٠٠) مشروع فى وزارة الدفاع الأمريكية تم توثيق براهين عددية لتطبيق إدارة القيم المكتسبة. ويقدم نموذجاً لتاريخ الأداء يمكن تأكيده والوثوق به. ويقدم المؤلفان شرحاً للمؤشرات الرقمية أو العددية الأساسية فى نظام القيم المكتسبة وهى:

- مؤشر أداء التكلفة Cost Performance Index - CPI.
- مؤشر أداء الجدولة Schedule Performance Index - CPI.
- ميزانية نهاية المشروع Budget at Completion - BAC.
- مؤشر أداء الإنجاز (للجزء المتبقى من المشروع) To-Completion Performance Index - TCPI.
- تقدير مدير المشروع للإنجاز Estimate at completion - EAC.

ويتم حساب هذه المؤشرات بشكل دورى (أسبوعياً مثلاً) مثل مؤشر أداء التكلفة، وذلك لمراقبة نتائج الأداء للإنتاج أو للأعمال المتكررة فى المشروع Repetitive –Type Work.

وهذه البنود العشر تعكس أهم معارف القيم المكتسبة، وهى نتاج ثلاثة عقود من التطبيق فى ميدان صناعة الإنشاء. وبناء عليه سوف يستخدم المؤلفان هذه الأسس قاعدة لاقتراح شكل مبسط من القيم المكتسبة.

بعد أن تزوَّد القارئ بمعرفة كافية، ومعلومات أساسية حول القيم المكتسبة، لا بد له من معرفة آلية التطبيق لتحقيق النتائج المرجوة. وبداية لا بد له من تعيين وتعريف مشروعه وهذا ما تم الحديث عنه فى الفصل الخامس الذى حمل عنوان نطاق المشروع Scope The Project يؤكد المؤلفان أهمية تحديد نطاق المشروع، وبمعنى أدق تحديد مضمون المشروع، من نشاطات وأعمال مختلفة. إن تحديد نطاق عمل المشروع، يعطى مؤشراً جيداً على نجاح المشروع، أى معرفة ما يتضمن المشروع وما لا يتضمن أو ما هو خارجه ?what's in ......what's out. وإن أفضل طريقة لذلك هو استخدام ما يُسمى بهيكل تقسيم أو تفصيل الأعمال Work Breakdown Structure-WBS وهو بمثابة المخطط التنظيمى (البنية التنظيمية) للشركة Organization Chart. وهو وسيلة مدير المشروع لتحديد مشروعه وإعطائه التماسك ليتمكن من إدارته بشكل فريد ومتميز من حيث الوقت والجهد. ويتم ذلك بتقسيم المشروع إلى عدة نشاطات رئيسية وأخرى فرعية. ويكون التقسيم هذا على مراحل عدة: مرحلة – مرحلة، ومن ثم البحث عن مكونات كل مرحلة من النشاطات الفرعية أو الرئيسية، ويتم إعطاء كل نشاط رقماً أو كوداً معيناً يدل عليه بالضبط وعلى موقعه (فى أى مرحلة). ولقد تم تطبيق هذا الأسلوب بنجاح فى جميع أنواع المشروعات بما فى ذلك مشاريع التسلح وتصنيع المعدات، إضافة إلى مشاريع البرمجيات وغيرها، وعرض المؤلفان نماذج عدة لهيكل تفصيل الأعمال للمشاريع. ويتم تفصيل ذلك على مخطط يُسمى مخطط هيكل تقسيم العمل WBS chart. إن هذا الهيكل أو المخطط يعكس الأسلوب الذى سوف يُتبع لإدارة المشروع. كما أنه يعتبر أساساً للقيم المكتسبة. فمنذ بداية تطبيق الـ: WBS كان جزءاً لا يتجزأ من مبدأ القيم المكتسبة. ولقد أكدت معايير تطبيق القيم المكتسبة باعتبارها جزءاً من نظام مراقبة التكلفة والزمن لوزارة الدفاع الأمريكية لعام ١٩٦٧ على أهمية استخدام (WBS) لتحديد جميع نشاطات المشروع وموارده، بما يتوافق مع الغرض. وبناء عليه فإنه على جميع مديرى المشاريع الذين ينشدون تطبيق القيم المكتسبة لإدارة مشاريعهم لا بد لهم من أن يستخدموا WBS لتحديد نطاق

مشـــروعهم. وهناك العديد من المعايير والنظم لـ: WBS ولعل أشـــهرها المستخدم فى معهد المواصفات الأمريكى للبناء Construction Specification Institute - CSI.

وبعد تعيين نطاق المشـــروع من خلال الهيكل التفصيلى للأعمال يمكن الانتقال إلى الخطوة العملية التالية، ألا وهى تخطيط المشـــروع، وهذا ما ورد فى الفصل الســـادس بعنوان: تخطيط وجدولة المشروع Plan and schedule the project وفيه يعرض المؤلفان أهمية وجود برنامج أو جدول زمنى للمشـــروع مع ميزانية واضحة لكل نشـــاط من أجل تطبيق جيد وفعّال للقيم المكتسبة وينطلق ذلك من الفهم الجيد للمشروع، الذى تم فى الفصل الســـابق (الخطوة السابقة) من خلال هيكل تقسيم المشروع (WBS) المستخدم لتحديـــد نطاق (عمل) المشـــروع. ويورد المؤلفان الخطوات العشـــر مـــن أجل تخطيط وجدولة المشـــروع حســـب معهد إدارة المشـــروعات الأمريكى (PMI)، ومن أهمها تحديد نطاق المشروع باستخدام WBS، تحديد المسؤولية لتنفيذ كل نشاط محدد(تعيين موارد النشاط)، تحديد التداخلات والعلاقات بين النشاطات أو ما يُسمى بالاعتمادية، تحديد نقاط علام المشـــروع الرئيسية، تحضير جدول زمنى رئيســـى، تحضير الميزانية الكلية، تحضير تفاصيل جدولة المهام، تحضير تفاصيل كلفة النشـــاطات، التكامل والتنســـيق مـــا بين الميزانية والجدولة الزمنية والبرنامج الزمنى الرئيســـى والميزانية الكلية، وأخيراً تكوين ملفات المشروع. وأورد المؤلفان نظام الجدولة كما تتطلبه منهجية القيم المكتسبة. وأكد المؤلفان ضرورة استخدام طريقة المسار الحرج فى الجدولة الزمنية، وهذا ما أكدته الجهـــات الحكومية فى أمريكا وكندا فى معـــرض تأكيدها لأهمية وضرورة تطبيق إدارة القيم المكتســـبة. وبناء عليه إن تطبيق منهج إدارة القيم المكتسبة لإدارة المشروع يتطلب نظاماً محدداً وواضحاً للجدولة الزمنية له.

بعد جدولة المشروع وتخطيطه باتباع أحد طرق الجدولة الزمنية، كطريقة الشبكات، لا بد لنا من تعيين موارد المشروع لمعرفة كلفته أو ميزانيته وهو ما قدمه المؤلفان فى الفصل الســـابع الذى حمل عنوان تقدير الموارد والميزانية للمشروع لبناء خطط مراقبة الحسابات Estimate the Resources and Authorize Budget to form control Account Plans. يعرض المؤلفان لموضوع تحديد موارد المشروع ومن ثم ميزانيته، فبعد أن تتحدد المتطلبات الفنية (المواصفات) للمشـــروع وبعد أن تتم جدولة نشاطات المشروع فإن الخطوة المنطقية التالية لتأســـيس خطة المشـــروع الأساسية هى تقدير تكاليف النشـــاطات وتقرير موازنة المشـــروع من قبل مديره، فكل مشـــروع يحتاج إلى تقرير أو تعيين نطاقه وجدوله الزمنى وميزانيته من قبل مدير المشـــروع. هذه الخطوات الثلاث الأساسية يتطلبها تطبيق مبدأ القيمة المكتسبة فى أى مشروع جديد، وهذه ببساطة هى أساس إدارة المشروع.

إن عملية توزيع الموارد على نشـــاطات المشـــروع ومن ثم تقدير تكاليفها تســـتند إلى الخطوات السابقة فى بناء الخطة الأساسية وهى تحديد نطاق المشروع وجدولة نشاطاته، وبناءً عليه يتم توزيع الموارد على النشـــاطات وموازنتها بحيث يتطابق اســـتخدامها مع ما هو متوافر فى المشـــروع. وفى النهاية نحصل علي موازنة المشـــروع المقدرة والمعتمدة من قبل مديره. وتجدر الإشـــارة إلى أن هناك تكاملاً بين كل الخطوات الثلاث المذكورة أعلاه. ثم يعرض المؤلفان لخطط مراقبة التكاليف (CAPS)، ومن ثم يناقشـــان مسألة التقديـــرات فى مقابل الميزانيات وإدارة الاحتياطى من الميزانية لمواجهة المخاطر المختلفة والظروف غير الملائمة التى يمكن أن تصاحب تنفيذ المشروع أو بعضاً من نشاطاته.

بهذا الشـــكل يكون المشـــروع جاهزاً للتنفيذ ولتطبيق منهجية القيم المكتســـبة أيضاً. ووفقـــاً لذلك يقدم المؤلفان الفصل الثامن بعنوان: تأســـيس القيم المكتســـبة الأساســـية للمشـــروع Establish the earned value project management. هنـــا يعـــرض المؤلفان لآلية تكوين القيم المكتســـبة للمشـــروع وكيفية الحصول عليها. فـــى الحقيقة يحتاج كل مشروع إلى خطة أساســـية لتنفيذه، بعض مديرى المشاريع يطلقون عليه النقطة المرجعية Point of reference والبعض الآخر يشـــبهها بالوتد فـــى الأرض Stake in the ground، وأوضح المؤلفان أن الأمر يصبح حرجاً وضرورياً جداً فى حال اســـتخدام المشـــروع لمنهجية القيم المكتســـبة، إذ يتم قياس أداء المشـــروع خلال تنفيذه بالمقارنة مع خطته الأساســـية. ومن نافل القول الحكم بضرورة محافظة مدير المشـــروع على الخطة الأولية التى اعتمدها لمشـــروعه من أجل مقارنة التغيرات والانحرافات عن الخطة ســـلباً أو إيجاباً للحكم أخيراً علـــى تقديراته الزمنية والمالية. ولقد بيّن المؤلفـــان أهمية الطرق المعتمدة للقياس فى كل من الخطة والقيم المكتسبة. فعلى سبيل المثال إن اعتماد القيم المطلقة لا يعطى الانطباع الصحيح، وهذا يتعلق بحجم المشروع وكلفته، فالانحراف الصغير لا يؤثر فى مشروع كبير، فى حين يُعدُّ أمراً خطيراً فى مشـــروع صغير محدود النشـــاطات والتكلفة، ولذلك نفضل فى هذه الحالة اعتماد قيم النسب المئوية. ولقد عدّد المؤلفان طرق القياس هذه باعتبارها نقاط العلاَّم مع قيم معينة أو مطلقة أو نسبية مئوية، أو وحدات مكافئة، أو القيم المعيارية لـــ: EV. وأورد الكتاب جدولاً وأشـــكالاً توضيحية لهذه الطرق. كمـــا أورد المؤلفان ثلاث حالات دراســـية لخطة مراقبة الحساب أو الموازنة Control Account Plan-CAP والذى يجـــب أن يحتوى على ثلاثـــة عناصر منفصلة أو مميزة لكى يمكن قياســـها: (١) هدف محدد للعمل (تحديد وتعيين الأعمال فى المشـــروع)، (٢) إطار زمنى لأدائها وتنفيذها، (٣) ميزانيـــة معتمدة لإنجاز العمل المحدد أعلاه. وفى نهاية هذا الفصل تناول المؤلفان أهمية

المحافظة على خطة المشروع الأولية وإدارة التغيير (باعتبارها حقيقة مؤكدة) لضمان وصول المشروع إلى برِّ الأمان.

فى هذه النسخة الجديدة من الكتاب يقترح المؤلفان تطبيق هذه المنهجية لأجل مشتريات المشاريع أيضاً وقدما ذلك فى الفصل التاسع الذى حمل عنوان: استخدام القيم المكتسبة فى مشتريات المشروع Earned Value in project procurement، وهذا الفصل هو إضافة جيدة ومهمة لنسخة الكتاب هذه. فبما أن المشروع وحيد الحدوث، أو لا يتكرر، فإن مشترياته يمكن أن تكون وحيدة أيضاً ومتميزة. بعض المشاريع لا تملك أية مشتريات ويتم تنفيذها من قبل موارد (بشرية آلية/مواد...) الشركة نفسها. وبعض المشاريع تملك مشتريات قليلة لعدد محدد من بنودها، فى هذه الحالة تبدو المخاطر فيها قليلة، والبعض الآخر من المشاريع لديه مشتريات كثيرة وقد تصل إلى (٧٥-٩٥٪) من مجمل أعمال المشروع، بعضها يكون جديداً وغير موجود الآن فى الأسواق، يجب توريده من شركات أخرى كما هو حاصل فى معظم المشاريع الإنشائية. إذا كان بالإمكان التعبير عن مشتريات المشروع بشكل مالى أو زمنى فقد يكون من المناسب للمشروع استخدام منهجية القيم المكتسبة فيه. وهذا الأمر يتحدد من قبل العاملين فى المشروع وعلى الأخص مديره. والتحدى الأكبر فى هذه الحالة هو تحديد كل من انحراف التكلفة والجدولة، إذ يلزمنا تقدير زمن الشراء والكلفة أيضاً، ومن ثم قياس ثلاث قيم مستقلة كما ذُكر أعلاه، وهذه القيم هى، القيمة المخطط لها PV، والقيمة المكتسبة EV، والكلفة الحقيقية AC. ولقد أورد الكتاب ست خطوات أساسية لاستخدام القيم المكتسبة فى مشتريات المشروع: كتحديد قائمة المشتريات، ووضع خطة أساسية لمشتريات المشروع، وتحديد طريقة القيمة المكتسبة لكل نوع، وقياس أداء القيم المكتسبة والحقيقية، وتقدير التكاليف الحقيقية، والتنبؤ النهائى بالتكاليف لمشروع استناداً إلى أداء القيم المكتسبة. ولقد صنّف المؤلفان جميع المشتريات فى ثلاثة أنواع عامة: (١) مشتريات عالية المخاطر (مشتريات معقدة جداً)، (٢) مشتريات قليلة التعقيد أو منخفضة المخاطر، (٣) مشتريات روتينية.

إن نظام القيم المكتسبة ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو وسيلة لتقييم مسيرة تنفيذ المشروع مالياً وزمنياً. فالقيم الناتجة تُستخدم لمراقبة الأداء فى المشروع، وهذا ما قدمه المؤلفان فى الفصل العاشر من هذا الكتاب بعنوان: مراقبة الأداء مقابل القيم المكتسبة للخطة الأساسية Monitor performance against the Earned Value baseline. ففى هذا الفصل يشرح المؤلفان بالتفصيل كيفية قياس الأداء فى المشروع لتنفيذ الخطة

الأساسية للمشروع من خلال نقاط معينة يتم اختيارها فى المشروع تسمى خطة المراقبة Control Account Plan-CAP لإدارة عملية المراقبة، هى عبارة عن مجموعة المشاريع الصغيرة ضمن المشروع الأساسى Sub Project التى يتوقف عددها على حجم المشروع وتعقيده ومدته الزمنية إضافة إلى المخاطر المرافقة له. ومن المؤشرات لمراقبة الأداء: مؤشر أداء الجدولة (SPI) ومؤشر أداء التكلفة (CPI). وعلى كل مدير مشروع أن يقرر أى نوع من المؤشرات لعمل المشروع أن يحصل عليها، مؤشرات الجدولة، التكلفة، ... إلخ، ويوضح ذلك لفريق المشروع من أجل تسهيل عملية المراقبة والقياس وتحديث معطيات المشروع.

واستكمالاً لما أورده المؤلفان عن مراقبة الأداء فى المشروع يقدمان الفصل الحادى عشر بعنوان: التنبؤ بالكلفة النهائية وبنتائج الجدولة Forecasting the Final Cost and Schedule Results لشرح آلية التنبؤ بالتكلفة النهائية ومدة المشروع الكلية المتوقعة. وهنا يؤكد المؤلفان أهمية استخدام نظام القيم المكتسبة كأداة جيدة للتنبؤ بمستقبل المشروع. ويؤكد المؤلفان بأنه لدى المنظمات العديد من الأسباب للبدء فى استخدام منهجية مبسطة للقيم المكتسبة، وذلك لمساعدتهم على إدارة أفضل لمشاريعهم؛ إذ إن تطبيق تحليل القيم المكتسبة سوف يُمكّن مديرى المشاريع ليس من قياس الأداء فى مشاريعهم فحسب، وإنما الأمر يتعدى إلى إمكانية التنبؤ مبكراً بمستقبل المشروع، فمثلاً بعد تنفيذ (٢٠٪) من أعمال المشروع يمكن باستخدام العديد من القيم والمؤشرات التنبؤ بمدى كفاية الميزانية المتبقية للمشروع، وهناك ثلاثة عوامل رئيسية تحدد نتائج المشروع النهائية وهى: الأول: جودة الخطة الأولية للمشروع، الثانى: الأداء الحقيقى مقابل الخطة الأولية المعتمدة، الثالث: نية أو عزم الإدارة التأثير فى النتائج النهائية. ويعتبر المؤشران (SPI, CPI) جيدين لتقييم الأداء، ولكن نحتاج إلى التنبؤ الإحصائى (الاحتمالى) بالنتائج النهائية لأى مشروع يستخدم تحليل القيم المكتسبة، ومن أهم المؤشرات ذات الطبيعة الإحصائية والاحتمالية هى تقدير إنجاز المشروع Estimate at Complete –EAC وتعتمد هذه القيمة على قيمة التكلفة الحقيقية والتراكمية حتى تاريخه مضافاً إليها التقدير المُفصّل لكلفة الأعمال المتبقية Estimate to Complete –ETC ويوضح المؤلفان آلية وطرق حساب قيمة المقدار EAC، مع العلم بأنه توجد أكثر من صيغة رياضية للحساب. ويوضح المؤلفان طريقة التنبؤ بتاريخ نهاية المشروع، وتكون باستخدام القيم المكتسبة المتعلقة بالزمن إضافة إلى طريقة المسار الحرج للمشروع التى تحدد الزمن المتوقع لإنجازه.

هنا يمكن أن يطرح القارئ السؤال التالى: ولكن ماذا لو كان لدينا عدة مشاريع؟ فما ذُكر أعلاه يخصّ مشروعاً بحد ذاته!. والجواب يأتى سريعاً من خلال الفصل الثانى عشر الذى حمل عنوان: استخدام القيم المكتسبة لإدارة ملف المشروع (أو مجموعة من المشاريع) Management project portfolio using Earned value – وهو إضافة جيدة وجديدة للكتاب فى هذه النسخة أيضاً – وفيه يقترح المؤلفان آلية تطبيق هذه التقنية أو النظام على جملة من المشروعات المرتبطة بعضها مع بعض (ضمن إدارة إشرافية واحدة). وأورد المؤلفان تعريف الـ Portfolio على أنها مجموعة من المشاريع المجمعة بعضها مع بعض لتسهيل عملية الإدارة الفعّالة لهم من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للعمل. إن المسألة الأساسية هنا هى استخدام الموارد وتقاسمها بين عدة مشاريع، وهنا، كما يرى المؤلفان، يمكن لمنهجية القيم المكتسبة أن تقدم وسيلة فعّالة، قياسية، دقيقة، ويمكن قياسها زمنياً لدعم قرارات الإدارة. وهنا يمكن طرح بعض الأسئلة: ما وضع الكلفة والجدولة الحقيقية لمجموعة المشاريع فى أثناء تنفيذها؟ كيف سيكون مقدار الكلفة الحقيقية لإنجاز مجموعة المشاريع؟ هل نملك المال الكافى (من الميزانية) لتمويل مجموعة المشاريع المرغوب فيها؟ ويجيب المؤلفان بأن القيم العددية (الراسخة) solid earned value metrics يمكن أن تساعدنا للتغلب على هذه الصعاب لاتخاذ القرار المناسب. وهنا يؤكدان أن أكثر القيم أهمية واستخداماً، فى هذه الحالة، هو مؤشر الأداء للإنجاز، أو To-Complete Performance Index-TCPI ويمكن تحديد قيمته ببساطة من خلال القيم التى استعرضناها سابقاً. وهذا بشكل ما عبارة عن نسبة قيمة الأعمال المتبقية remaining work إلى الميزانية المتبقية funds remaining. ويوضح المؤلفان علاقة (TCPI) مع ميزانية الإنجاز (BAC) (للحكم على التكلفة)، وعلاقة (TCPI) مع تقدير الإنجاز (EAC) (للحكم على زمن نهاية المشروع). كما يورد المؤلفان قالب (نموذج) القيم المكتسبة لإدارة حقيبة (ملف) أو مجموعة المشاريع.

وقبل أن تأتى على صفحات الكتاب التالية تقول لنفسك: حسناً، إن هذه المنهجية يمكن تطبيقها فى المشاريع الضخمة، التى تتطلب رقابة مالية وزمنية، وعليه يمكن أن تطرح السؤال التالى: هل يمكن تطبيق هذه المنهجية فى جميع أنواع المشروعات؟ والجواب يكون من خلال الفصل الثالث عشر بعنوان: تطبيق القيم المكتسبة فى جميع المشاريع Implement Earned Value on all projects. فى هذا الفصل يؤكد المؤلفان أن تطبيق منهجية القيم المكتسبة لإدارة المشروع هو فعل سهل وتحدٍّ فى الوقت نفسه، فمن حيث المبدأ يمكن تطبيق هذه المنهجية فى جميع أنواع المشاريع، فلا توجد صعوبة فى المنهجية بحد ذاتها، فأى مشروع يطبق مبادئ وأساسيات إدارة المشاريع يمكن له أن

يستخدم هذا المبدأ فى مشروعه. إن التحديات هنا هى فى مدى الالتزام والاستمرار بتطبيق مبادئ وأساسيات إدارة المشاريع داخل منظمة الأعمال نفسها، فمن أجل إجراء قياسات القيم المكتسبة يتطلب المحافظة بصرامة على مبادئ وأسس تطبيقات إدارة المشاريع ومتابعتها بشكل مستمر. فعلى الأقل يجب أن يتحدد هدف المشروع وغايته، وأن يكون ذلك ضمن خطة أساسية قابلة للقياس والمتابعة مالياً وزمنياً، ومن ثم مراقبتها فى أثناء التنفيذ بشكل جيد من خلال قياس المتحقق منها والمنجز فعلياً وبشكل دورى (أسبوعياً مثلاً).

لقد حدد المختصون بالقيم المكتسبة (٣٢) معياراً كما هو موضح فى ملحق الكتاب، وهذا مناسب جداً لأجل المشاريع الضخمة جداً أو المسماة mega-projects. لكن ليست معظم المشاريع هى مشاريع ضخمة ببلايين الدولارات. لذا قام المؤلفان بدراسة هذه المعايير الـ: (٣٢) وقاما بتجميعها فى عشر خطوات أساسية لتطبيقها فى المشاريع العادية، أى استخدام القيم المبسطة من القيم المكتسبة التى تستند إلى ما أسلفنا ذكره من ضرورة التحديد الكامل لأعمال المشروع Full Scope of the Project وتحديد مشترياته أيضاً، ومن ثم وضع خطة أولية وفقاً لأعماله، وبعد ذلك يتم تقدير موارده، ومن ثم ميزانيته اللازمة وفقاً للجدول الزمنى الذى تتم متابعته ومراقبته فى أثناء التنفيذ من خلال إجراء القياسات الأساسية للقيم المكتسبة، وذلك بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع المختلفة. ولقد أضاف المؤلفان إلى هذه النسخة من الكتاب الفصل الرابع عشر بعنوان: أنجز واجبك الائتمانى حسب قانون (Sarbanes - Oxley Act) Fulfill your Fiduciary duty and comply with Sarbanes-Oxley، وفيه يتحدث المؤلفان عن قانون الضريبة (الرسوم) الائتمانية فى الولايات المتحدة الذى صدر فى العام ٢٠٠٢ والمسمى بـ: The Sarbanes-Oxley act of 2002 States، وهو خاص بآلية ومسؤولية تقديم التقارير المالية الدورية عن نشاطات الشركات ومؤسسات الأعمال بما فى ذلك تمويل المشاريع. إذ يوضح القانون أن التقارير يجب أن تكون بصيغة كتابية ومُقدَّمة من قبل مكتبى المدير التنفيذى والمالى ومذيل بتوقيعهما. وينصّ القانون على أن أى مخالفة فى تلك المتطلبات يتعرض صاحبها لغرامة قد تصل إلى (٥) مليون دولار أو للسجن لمدة (٢٠) عاماً أو كليهما. وهنا يوضح المؤلفان أهمية الدور الذى يمكن أن يقدمه تطبيق منهجية القيم المكتسبة فى مساعدة المديرين الماليين والتنفيذيين لإعداد هذه التقارير المالية عن مشاريعهم وبسرعة بما ينطبق مع الأداء الفعلى لهذه المشاريع، وبما يتوافق مع هذا القانون. وأكد المؤلفان مرّة أخرى ضرورة قياس العمل الفعلى فى المشروع وفق التكاليف المخططة أو المقدرة (القيمة المكتسبة)، دون الاكتفاء

بقياس الكلفة الحقيقة فحسب ومقارنتها مع الخطة الأساسية كما هو حاصل الآن فى أغلب المشـــاريع، مما يبيّن لهم الزيادة أو النقصان فى التكاليف الحقيقة، ويســـمى هذا أداء التكلفة. ولقد بيّنا كيف أن وزارة الدفاع الأمريكية قد طبقت ذلك على مشـــاريعها لمدة (أربعين ســـنة)، وقبلها (منذ ١٠٠ سنة) تم تطبيقها فى الصناعة بنجاح كبير أيضاً. وفى نهاية الفصل أكد المؤلفان أن تطبيق الشـــكل المبســـط لإدارة القيم المكتسبة يمكن أن يساعد المديرين التنفيذيين على تأمين شروط ومتطلبات قانون الضريبة الائتمانية، وهذا عملياً هو واجبهم القانونى حسب قانون Sarbanes-Oxley.

ومن أجل ترســـيخ معايير القيم المكتسبة فى ذهن القارئ، فى وضعها الحالى، أورد المؤلفـــان هذه المعايير فى ملحـــق منفصل، وعنوانه معايير نظام إدارة القيم المكتســـبة The Earned Value Management (EVM) System Criteria وفيـــه أوردا المعاييـــر الـ (٣٢) الخاصة بإدارة القيم المكتســـبة للمشروع التى استقر عليها الرأى. فمنذ أربعة عقود خلت، وتحديداً فى العام ١٩٦٥، حددت القوات المســـلحة الأمريكية ما يجب على القطاع الخاص القيام به من أجل تطبيق القيم المكتسبة فى تنفيذ المشاريع الممولة من قبـــل الحكومة الفيدرالية. وكانت النتيجة لذلـــك وثيقة تضمنت نظاماً لمراقبة التكلفة والجدولة الزمنية للمشـــروع (C/SPCS) وقد ســـبق الإشـــارة إليها فى المقدمة. وكانت تحتوى على (٣٥) معياراً يتوجب استخدامها وتطبيقها فى جميع المشروعات الضخمة. وفـــى العام ١٩٩٦ أقرّت وزارة الدفاع الأمريكية (٣٢) معياراً للقيم المكتســـبة، والتغيير لم يشمل عددها فحسب (كانت سابقاً ٣٥)، وإنما محتواها أيضاً، إذ تم تدقيقها وتعديلها بحيث توافق التطبيقات العملية. والآن تســـتخدم هذه المعايير فى المشـــاريع الحكومية والخاصة على حدٍّ ســـواء، وذلك لأنها أثبتت جدواها وفعّاليتها فى التطبيقات العملية. ولقـــد تم أيضاً إقرار هذه المعاييـــر من قبل الجهات العلميـــة المتخصصة الأخرى ذات العلاقة كالمعهـــد الأمريكى للتقييس الإلكترونـــى Industries Association Standard وغيرها، وتمت طباعة هذه المعايير رســـمياً فى العام ١٩٩٩. ولقد قُســـمت هذه المعايير إلى خمس مجموعات رئيسية منطقية وهى:

١- مجموعة المعايير التنظيمية Organization Criteria.

٢- مجموعة المعايير المتعلقة بالتخطيط والجدولة والميزانية Planning, scheduling, and budgeting Criteria.

٣- مجموعة المعايير المتعلقة بحسابات التكلفة Accounting Criteria.

٤- مجموعة معايير التحليل (تحليل القيم المكتسبة) Analysis Criteria.

٥- مجموعة معايير المراجعة والتقييم Revisions Criteria.

وفى نهاية الكتاب أورد المؤلفان قائمة بالمصطلحات المستخدمة فى الكتاب والمتعلقة بإدارة القيم المكتسبة للمشروع مع تفسيرها، كما أوردا دليلاً Index لأهم التعابير فى الكتاب، مما يُسهل على القارئ غير المتخصص استيعاب محتوى هذا الكتاب.

رؤية نقدية للكتاب:

لقد حدد المؤلفان موضوع الكتاب ورسالته من عنوانه، إذ أتى العنوان صريحاً، مركزاً على مسألة محددة، بحيث لا يتشتت ذهن القارئ بمواضيع ومسائل أخرى مشابهة، أو ذات علاقة بإدارة المشاريع، وبناء عليه يمكن تسجيل أهم مزايا الكتاب بالتالى:

أولاً: يأتى الكتاب متناسباً واستجابة للتطور الحاصل فى صناعة الإنشاء، إذ تزداد مشاريعها تعقيداً، حجماً ونوعاً، كما تتعدد أطرافها بحيث يكون من الصعوبة بمكان مراقبتها ومتابعتها بدون اعتماد منهجية واضحة محددة وبسيطة وفى الوقت نفسه تعتمد على لغة الأرقام، وهذا ما تجسد فى فصول هذا الكتاب.

ثانياً: لقد نجح المؤلفان فى تزويد القارئ غير المتخصص أو المُلم بخلفية الموضوع بمعلومات كافية تمكنه من استيعاب ما تم طرحه فى الكتاب، بشكل بسيط وسلس. فلقد خصصا لهذا الأمر الفصول الثلاثة الأولى، إضافة إلى المقدمة بحيث يتقدم القارئ خطوة خطوة فى معرفته واستيعابه لمحتويات الكتاب.

ثالثاً: لقد نجح المؤلفان أيضاً فى تقديم هذه المنهجية بشكل مبسط، ولا غرابة فى ذلك، فهما من أكثر من ساهم فى تطوير هذه المنهجية من خلال الأوراق العلمية لهما، كما أنهما على صلة كبيرة بالتطبيقات العملية لهذه المنهجية، سواء أكان فى معهد إدارة المشاريع (الأمريكى) أم من خلال البرمجيات المتخصصة فى جدولة المشاريع ومتابعتها. وهذا الأمر يُسجل لهما، بحيث استطاعا إقناع المشرفين على المشاريع بإدخال هذه المنهجية حيز التطبيق بعد أن تم تخليصها من جملة القواعد والشروحات النظرية المعقدة، التى عادة ما تُنفِّر المهندسين، مقابل تعلقهم وعشقهم للغة الأرقام.

رابعاً: لقد حوى الكتاب تعديلات وإضافات مهمة عن نسختيه السابقتين شملت معظم فصول الكتاب، ولعل الإضافة الأهم هو مناقشة تطبيق هذه المنهجية على مشتريات المشاريع، التى يمكن أن تسبب، فى الكثير من الأوقات، تلكؤاً بيّناً لهذه المشاريع، وعليه فإن تقسيمه وتصنيفه لمشتريات المشاريع فى ثلاثة أنواع عامة، كما أسلفنا أعلاه فى عرض محتويات الفصل التاسع، يقلل من المخاطرة فى المشاريع. والإضافة الجديّة الأخرى هى طرحهم إمكانية تطبيق هذه التقنية لأجل جملة من

المشـــاريع أو ما يُسمى بحقيبة(ملف) المشاريع التى تخضع لإدارة عليا واحدة. وهذا أمر جوهرى مهم، كونه يطرح أسلوباً مبسطاً للتنبؤ بمستقبل هذه المشاريع والتحكم بها.

خامساً: يتيح الكتاب للمهندسين والإدارات العليا العاملين فى حقل صناعة الإنشاء معرفة علمية واضحة ومبســطة للحكم على المشاريع التى يشرفون عليها، بحيث تكون الصــورة لديهــم واضحة فى جميع مراحل هذه المشــاريع، وبحيــث يتمكنون من اتخاذ الأفعال أو التدابير الصحيحة قبل فوات الأوان.

سادساً: يأتى الكتاب متناسباً ومتوافقاً مع التطور الكبير الحاصل فى حقل صناعة الإنشــاء وصناعة البرمجيات المتعلقة بإدارة المشــاريع ومتابعتها، إذ لا يخلو أى برنامج حديــث من تطبيق لهــذه المنهجية أيضاً، ولكن الكتاب يقــدم المعرفة والخلفية العلمية اللازمة والضرورية، وهذا ما يشــجع على زيادة إدخال الحاســب الآلى فى إدارة المشاريع لتعظيم الفائدة والجودة أيضاً.

ســابعاً: لقد زوّد المؤلفان الكتاب بملحق لمعايير إدارة القيم المكتسبة الـ (٣٢)، والتى استقر عليها الإجماع والرأى من قبل الهيئات والمرجعيات العلمية فى هذا الحقل، وأوردا دليلاً للمصطلحات المســتخدمة فى الكتاب مع تفسيراتها بما يتوافق مع منهجية إدارة القيم المكتسبة مما يُسهِّل على القارئ من استيعابه لمحتويات الكتاب.

مع كل هذه المزايا، يمكن لنا تسجيل بعض الملاحظات، وهى، برأينا، لا تقلل من شأن وأهمية الكتاب على الإطلاق وهى:

أولاً: لقــد خلا الكتاب من قائمة للمراجع المســتخدمة فيها، مما يحرم القارئ من فرصة التعّرف إلى المراجع التى اســتند إليها المؤلفان فــى إعداد وتقديم المادة العلمية فيه، وإن حوى الكتاب إشارات مختلفة للمراجع على شكل هوامش فى أسفل الصفحة، ومع ذلك كان عددها قليلاً.

ثانياً: على الرغم من أن الكتاب يناقش منهجية جديدة نســبياً، على الأقل بالشكل الــذى تم تقديمه، إلا أنه لم نجد فى أى فصل منه تطبيقات عددية تعتمد لغة الأرقام، التى يعشقها المهندسون والمشرفون على المشاريع كما أسلفنا أعلاه، تتيح للقارئ التأكد مــن بعض الحالات. على الرغم من أن المؤلفين أوردا أمثلة مجتزأة وعلى الأخص بعض الأشكال البيانية التى يبدو أنها مأخوذة من التطبيقات العملية. وقد يكون تفسير ذلك أن الكتــاب هو لتقديم الخلفية العلمية لهذه المنهجية فقط وليس كتاباً فى التطبيقات العملية التى يمكن أن نجدها فى كتب أخرى أكثر تبسيطاً.

وختاماً يمكننا القول إن قيمة الكتاب كبيرة فى نسخته الجديدة، وهناك الكثير من الإضافات التى أشرنا إليها أعلاه. وهو من أوائل الكتب العلمية المتخصصة التى تطرقت إلى هذه المنهجية بشكل منفصل ومستقل ومبسط أيضاً، مما يسهم فى تعميم الفائدة على شريحة واسعة من المعنيين بإدارة المشاريع. وربما تكون الأهمية الأكثر لهذا الكتاب هو توافقه مع التطورات الحاصلة فى صناعة الإنشاء من حيث إسهامها الكبير فى الاقتصاد الوطنى للدول، ومن حيث تزايد تعقيد المشاريع وتعدد أطرافها، وخاصة مشاريع البنية التحتية التى يتم تنفيذها بنظام البوت (B.O.T) مما يتوجب على المشرفين عليها استخدام وسائل جديدة وفعَّالة لإدارتها والسيطرة عليها، لتحقيق النتائج المرجوة، والأهداف الإستراتيجية لهذه المشاريع، وتنفيذها ضمن الميزانية والزمن والجودة المقررة. وهذا مهم جداً فى ظروف العولمة الاقتصادية، وانفتاح الأسواق، واتفاقيات التجارة العالمية. أخيراً، يمكننا القول إن الكتاب، بلا شك، يُشكِّل إضافة علمية مهمة وكبيرة، وهو جدير بالقراءة. كما نحبذ ترجمته إلى اللغة العربية ليستفيد منه الدارسون والباحثون والمهتمون بإدارة المشاريع الناطقون باللغة العربية.

المراجع

مراجع متعلقة بموضوع الكتاب:

1- A Guide to the Project management Body of Knowledge»; 3ed ed.; PMBOK Guide; Global Standard; ANSI/ PMI 99-001-2004

2- Burke Rory,» Project Management –Planning and Control Technique;3ed ed.; John Eiley&Sons LTD1999; UK.

3- Goncalves Marcus," Managing Virtual Projects"; McGraw-Hill,2005;USA.

4- Pyron Tim," Special Edition Using Microsoft Office Project 2003,;Que-Publishing, 2004,USA.

5- Fleming Quentin W. " Project Procurement Management:contracting, subcontracting, teaming, (Tustin, California: FMC Press,2003).

6- Michael T. Callahan; Daniel G. Quackenbush; james E. Rowings," Construction Project Scheduling", McGraw-Hill International, Civil Engi. Series,1992, Singapore.

7- Turner, R., Handbook of Project-Based Management, McGraw-Hill, 1993.

8- United States Department of Defense, Earned Value Management Implementation Guide, (Washington, D. C., December 14,1996.

9- United States Department of Defense, C/SCSC Supplement Guidance, Item#4, (July 1989Washington, D. C.)

بعض مواقع الإنترنت المختارة:

1- http://www.QuentinF.com

2- http://www.Primavera.com

3- http://www.PMI.org

داخل الشبكات التعاونية
عشرة دروس مستفادة لمديرى القطاع العام

تأليف: روبرت أقرانوف
أستاذ فخرى فى كلية شئون البيئة جامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية

ترجمة: الدكتور عجلان بن محمد الشهري
أستاذ التعليم والتقنية المساعد بمعهد الإدارة العامة - الرياض

راجع الترجمة: أ. محمد شحاتة وهبي
عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة - مركز البحوث - إدارة الترجمة

● دورية الإدارة العامة
● المجلد السابع والأربعون
● العدد الرابع
● شوال ١٤٢٨هـ
● أكتوبر ٢٠٠٧م

داخل الشبكات التعاونية
عشرة دروس مستفادة لمديري القطاع العام*

تأليف: روبرت أقرانوف**
ترجمة: د. عجلان بن محمد الشهري***
راجع الترجمة: أ. محمد شحاتة وهبي****

ملخص:

تقدم هذه الورقة نظرة عملية لمديرى القطاع العام الذين يعملون ضمن شبكات داخل المنظمة. إذ تعتمد على الدراسة العملية التى أجراها المؤلف على أربعة عشر شبكة داخلية شملت مديرى القطاع الحكومى والاتحادى والدولى والمحلى فى الولايات المتحدة الأمريكية، ممن يتعاملون مع منظمات غير حكومية. وتوصلت النتائج إلى أن الشبكات شغلت بالكاد دور الهيئات العامة، فهى - على الرغم من انحسار نطاق قراراتها - بإمكانها أن تضيف قيمة عامة تعاونية عند التعرض لسياسة مستفزة ومشاكل فى البرنامج الحكومي. تقدم هذه المقالة عشرة مقترحات عملية منبثقة من دراسة أوسع وأشمل لشبكات الإدارة العامة التى تم عرضها هنا. أما القراء الراغبون فى الحصول على رؤية أكثر عمقاً فى أعمال الشبكات التعاونية فعليهم أن يبحثوا فيما وراء صفحات هذا العرض. فهذه القضايا مستمدة عملياً من منهج نظرية راسخة، وبمعنى آخر، إن هذه الدراسة دراسة استقرائية تستخلص فيها النتائج النظرية من المعلومات المستقاة ميدانياً، ولذا فإن المنهجية تركز بشدة على استجابات مديرى القطاع العام المشمولين فى الدراسة.

تعرض هذه الورقة نظرة عملية لمديرى القطاع العام الذين يعملون ضمن شبكات داخل المنظمة. تعتمد هذه الدراسة على دراسة تطبيقية للباحث شملت أربعة عشر شبكة داخلية تتضمن مديرى القطاع العام والاتحادى والدولى والمحلى فى الولايات المتحدة الأمريكية، ممن يتعاملون مع منظمات غير حكومية. تقترح نتائج الدراسة بأن الشبكات الداخلية شغلت بالكاد دور الهيئات العامة، لذلك فإنها، على الرغم من انحسار نطاق قراراتها، يمكن أن تضيف قيمة عامة تعاونية عند التعرض لسياسة مثيرة ومشاكل فى البرنامج الحكومى. لقد حان الوقت لتجاوز التبشير بأهمية

* هذه ترجمة لمقالة:
Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers, Robert Agranoff. Public Administration Review. Washington: Dec 2006, Vol. 66 pg. 56

** أستاذ فخرى فى كلية شئون البيئة جامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية.

*** أستاذ التعليم والتقنية المساعد بمعهد الإدارة العامة.

**** عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة - مركز البحوث - إدارة الترجمة.

الشبكات التعاونية باعتبارها شكلاً من أشكال الإدارة العامة التعاونية وأن ينظر داخل عملياتها، وعند بلوغ هذه الدرجة من تطور هذا الحقل، فإنه يتضح ما يلى:

١- أن «عصر الشبكات التعاونية» قد حل على حد قول (Lipnack and Stamps 1994).

٢- أن التدرج الوظيفى والأسواق مزودة الآن بالشبكات التعاونية (Powell 1990).

٣- أن مديرى القطاع العام يقعون فى شـــرك سلســلة من الشبكات الأفقية والرأسية التعاونية (Agranoff and McGuire 2003).

٤- أن الشبكات التعاونية بحاجة إلى المعالجة الجادة فى الإدارة العامة (OToole 1997). إذا كان هـــذا النموذج له أهميـــة كبيرة عند مديرى القطـــاع العام، فلمَ لا تحظى دراســـته بالدقة نفسها التى تحظى بها دراســـة التسلسل الهرمى فى المنظمات أو الموارد البشرية أو عملية الميزانية التى يتم اختبارها؟ وذلك ما تتناوله هذه المقالة، فهى تنظر إلى كيفية تنظيم الشبكات التعاونية الداخلية بصورة أكثر عمقاً، وإلى كيفية إدارتها. كما تعرض بعض التطبيقات استناداً إلى الخبرات العملية، وكذلك تعرض عشرة ملامح مهمة للإدارة التعاونية.

إن القضايا المطروحة هنا جاءت اســـتناداً إلى دراســـة العمليات التى تقوم بها (١٤) شبكة من الشبكات العامة التعاونية فى الولايات المركزية فى الولايات المتحدة الأمريكية، التى تضمنت الاتحادية والمحلية والإقليمية والحكومات المحلية الرسمية والمديرين غير الحكوميـــين، وهم مديرو المنظمات غير الربحية والربحية والجامعات ومنظمات أخرى (Agranoff, forthcoming). وتكون مثل هذه الشـــبكات معتمدة حتى يمكن الاعتراف بهـــا. أى إنـــه يتـــم تنظيمها من خلال محاســـب قانونى يقوم بهذا الشـــأن وفق بعض الآليات الرســـمية، وذلك بوصفها اتفاقاً حكوميـــاً، أو من خلال إجراءات معينة، أو قد لا تكون هذه الشـــبكات معتمـــدة فى الأصل من حيث وضعهـــا القانونى، إلا أنها تكون دائماً منظمة وموجهة لتحقيق رســـالة معينة تماماً مثلها مثل الشـــبكات المعتمدة. تلك الشـــبكات التعاونية هى شـــبكات منظمة داخلياً كما ذكـــر (Alter and Hage 1998)، ويتعين تمييزها عن الشبكات الاجتماعية التى تتطلب «دراسة وسائط الاتصال المرتبطة بعلاقات اجتماعيـــة» (Laumann, Galaskiewicz, and Marsden 1978) أو علاقات متكـــررة (Nohria 1992)، داخـــل المنظمات وخارجها، التى تعد تقليـــداً غنياً ومتطوراً (Burt 1992; Granovetter 1973; White 1992). إن شـــبكات الإدارة العامة، عبارة عن ارتباطات تعاونية مثل الشـــبكات الاجتماعية، إلا أنها لا تتألف من ممثلين لمنظمات متباينة فحسب، تتجاوز حدود الأنماط التحليلية، وهى من ثم أجهزة عامة حقيقية.

أما مصطلح الشبكات الذى يكثر استخدامه (الإرسال، خدمات الإمداد، المحترف، الصداقة) فإنه بحاجة إلى أن يعرف بشكل أكثر تفصيلاً. فالمصطلح يتطلب ملاءمته للنشاط التعاونى أو العمل التبادلى دون أن يكون شمولياً بدرجة تجعله يحيط بكل علاقة إنسانية. فالتعاون يشير إلى القيام بعمل معين بالاشتراك مع آخرين، ويوجد عادة لحل مشكلة ما أو إيجاد مساحة لنشاط محدد. ويمكن أن يكون ذلك التعاون عرضياً أو منتظماً فى حدوثه، كما يمكن أن يحدث داخل المنظمات الرسمية أو فيما بينها أو خارجها. ويدور محور هذه المقالة على نشاطات الأفراد الذين يمثلون المنظمات العاملة عبر الحدود. وفى هذا السياق يعرف Agranoff و McGuire عمليات الإدارة التعاونية بأنها «عملية تسهيل القيام بالترتيبات التنظيمية المتعددة والعمل بها لحل المشاكل التى يتعذر على المؤسسات المستقلة حلها، أو يتعذر حلها بسهولة» (٤, ٢٠٠٣). وبعبارة أخرى، فإن تركيز شبكات الإدارة العامة يتجاوز دراسة المنظمات غير الرسمية أو الشبكات الداخلية للمنظمات بين الأفراد لتضمين العلاقات الداخلية فى هذه الحالة، والعلاقات الحكومية الداخلية التى تنبثق من التفاعل بين المنظمات الرسمية. ووفقاً للسرديات الإدارية، فإن هذه الهيئات تتصدى لأكثر المشاكل العامة المستفزة (O'Toole 1997) وأبعد من ذلك «تربط السياسات العامة بإستراتيجياتها وأطرها المؤسسية» (Kickert, Klijn and Koppenjan 1997, 1).

وهذه المقالة، تضع بين يدى القارئ عشرة اقتراحات عملية منبثقة من دراسة أكثر شمولاً أجريت على الشبكات فى الإدارة العامة. وفى هذا السياق فإن على القراء الذى يرغبون فى التوصل إلى فهم أعمق لآلية عمل عدد من الشبكات التعاونية أن يبحثوا فيما وراء صفحات هذا العرض. ومن الناحية العملية، فإن القضايا المطروحة فى هذه الدراسة مشتقة من منهجية النظرية المجذرة (Strauss and Corbin 1998). وبعبارة أخرى، فإن هذه الدراسة تعد دراسة استقرائية تنبثق فيها النتائج النظرية من بيانات ميدانية. وهكذا، فإن هذه المنهجية تركز بقوة على إجابات مديرى العموم أنفسهم. وقد تضمنت هذه الدراسة مناقشات مستفيضة تم تطبيقها فى هذا الحقل فى مناسبتين منفصلتين مع أكثر من (١٥٠) من مسئولى القطاع العام، بالاضافة إلى الملاحظات الميدانية واختبار عملية التوثيق فى الشبكات التعاونية. ولكن من حيث جوهر الموضوع، فإن الدروس الإدارية المستقاة من هذه الدراسة والتالية تباعاً فى هذه المقالة جاءت من المديرين أنفسهم. ويأمل الباحث، أن لا تسهم الرؤى العميقة فى هذه المقالة فى إثراء الأدب الإدارى المتعلق بالإدارة التعاونية فحسب، ولكن تكون أيضاً

مفيـــدة لأولئك الذين يزاولون هـــذا النمط من الإدارة. وفيما يلى رصد لهذه الدروس المستفادة، التى يراها المديرون حول الشبكات التعاونية، وذلك على النحو التالى:

الدرس الأول:

الشـــبكة ليست الوسيلة الوحيدة للإدارة التعاونية فحسب. إذ يعتبر التواصل عبر الشـــبكات فى هذه الأيـــام من التعابير الرنانة حول المنظمات العامة، التى تشـــير إلى التواصل عبر الشبكات الاجتماعية، والعلاقات الجانبية داخل المنظمات، وكذا العديد من المســـاعى المشـــتركة الأخرى. وإذا انتقلنا إلى مسألة الاتصال بين المنظمات، فإننا نجد أن المديرين فى هذه الدراســـة يرون أن الدراســـة التى ربطت هذا العمل بالشبكة لا يمثل إلا نمطاً واحداً من أنماط الاتصال المشترك.

وتأتى الاتصالات الثنائية غير الرسمية مع ممثلى المنظمات الأخرى فى المقام الأول بين هذه الاتصالات. ومن أشـــكال تلك الاتصالات المســـتخدمة، الاتصالات المباشرة وجهاً لوجه أو عبـــر الاتصالات الهاتفية، واليوم يمكن أن تكون عبر البريد الإلكترونى الذى يتيح الاتصال بشـــكل غير متزامن. وعلى مستوى المديرين فهم ماضون فى بذل قدر كبير من جهودهم فى علاقات ثنائية بين طرفين داخل المنظمات الأخرى. إضافة إلى ذلك، فإنه من الأهمية بمكان أن ندرك أن الكثير من الحكومات المحلية، والمنظمات الربحية وغيـــر الربحية، تتصل ثنائياً بالأجهزة الفيدراليـــة والمحلية، وذلك من خلال المنـــح، أو العقود أو الاتفاقات التعاونية الأخرى. وفـــى بعض الحالات الأخرى، تكون تلك الجهود المشـــتركة متعددة الأطراف بحيث تتضمن ثلاثة كيانات أو أكثر. وهناك أيضـــاً اتفاقات بين الأجهزة وبـــين المنظمات داخل الحكومة الواحـــدة، وتلك العلاقة إمـــا أن تكون ثنائية أو متعددة الأطراف. أما على المســـتوى المحلى، فهناك مجموعة مـــن الخدمات التعاونية المتبادلة، والخدمـــات المدمجة، وفرضية الخدمة، وغيرها من الترتيبات الأخـــرى المألوفة لأولئك الذين يقومون بدراســـة أنظمة الحكومات المحلية (Walker, 2000).

هذا فى حد ذاته، لا يعنى أن الشبكات أداة لا أهمية لها فى تحقيق التعاون. فهى فـــى صورتها الحالية قد جلبت العديد من المنظمات إلـــى مائدة النقاش. فهى، وكما ســـنرى، أداة مهمة لتجميع الموارد التعاونية، والاستكشاف المتبادل، وخلق المعرفة. كما أن الأكثـــر أهمية من ذلك أن تلك الشـــبكات تفتح الباب علـــى مصراعيه لاحتمالات جديـــدة، وقـــد لا تتوافر لمنظمة أو منظمتـــين، أو حتى لثلاث منظمـــات تتواصل معاً

بهدف تحقيق هذا الأمر. إلا أن تلك الاحتمالات ليست هى غاية الإدارة التعاونية. إذ إن تلك المنظمات تتقاسم مسئوليات معينة فى العديد من الحالات وتتحمل وحدها قدراً بسيطاً من المسئولية فى العديد من الحالات الأخرى جنباً إلى جنب فى العديد من اتفاقات الأجهزة المحلية، والمنح، والعقود، وحتى الاتصالات غير الرسمية التى تتضمن بعض القضايا مثل البحث عن المعلومات، أو عن بعض أنماط تعديل البرنامج (Agranoffand McGuire, 2003).

الدرس الثانى:

يستمر المديرون فى أداء أعمالهم الجسيمة دون الخروج عن إطار التسلسل الهرمى للمنظمة، فى حين أن المفهوم الشائع يقول إن الشبكات تحل محل التسلسلات الهرمية (Castells 1996; Koppenjan and Klijn 2004). وعلى الرغم من أنه من المؤكد أن الاعتماد المتبادل يؤدى إلى ارتفاع عدد العلاقات الأفقية التى تتخطى العديد من حدود المنظمة، إلا أن العلاقات الجانبية تبدو أنها تغشى التسلسل الهرمى بدلاً من أن تكون بديلاً له. ووفقاً للمديرين الذى تم استقصاؤهم فى هذه الدراسة، فإن هناك علاوة تشجيعية تمنح لمن له القدرة على تجاوز حدود المنظمة فى فهمه وأدائه، لكن هذه المهارة لم تكن بالضرورة لتحل محل الاحتياج لمهارات العمل داخل المنظمة.

ويعزز تلك العلاقات الجانبية ما رصد خلال هذه الدراسة عند سؤال المديرين عن وقتهم فيمَ يقضونه؟ حيث أفادوا أن معظم وقتهم يقضونه فى العمل فى إطار التسلسل الهرمى للمنظمة. وبدا أن هناك نوعاً من الإجماع على أن هناك ما بين (١٥٪) إلى (٢٠٪) فقط من إجمالى وقت المديرين فى العمل يستهلك فى شتى أنماط النشاط التعاوني، بما فيها مشاركتهم فى الشبكات التعاونية. أما من حيث الاجتماعات ووقت المشاركين، فإن شبكة الإدارة العامة التعاونية النمطية فى أى منظمة تجتمع فى العادة شهرياً أو فصلياً، كما أن جهود فرق العمل أو المشاريع المركزة ضمن تلك الشبكات لا يتجاوز فى العادة أكثر من (٥) إلى (٧) ساعات عمل شهرياً.

كما أشار بعض المديرين فى هذه الدراسة إلى أن بقية وقتهم يشغلونه بالعديد من النشاطات غير التعاونية (مثل: التعاون الثنائى). وفى هذا السياق قال أحد رؤساء الوكالات «أغلب عملى لا يزال منحصراً فى التخطيط، ووضع الميزانية، والموارد البشرية، مثل نظرائى الآخرين فى منظمة...[1]». كما قال رئيس آخر فى إحدى الهيئات «فى هذه الهيئة، أنا باعتبارى قائد الفرقة الموسيقية، الذى يتعامل مع كافة

المهــام للوكالــة العامــة. فى منظمــة ...[٢]، فأنا فى منظمة ... لســت إلا فرداً بين الكثيرين، فى حين أعمل فى غيرها لبعض الوقت فقط».

وما يســترعى الانتباه أن هذا لا يتضمن العدد المتزايد من متجاوزى حدود المنظمة أو متخصصى البرامج الذين يشــتركون فى الشبكات التعاونية والذين من ثم يقضون الكثيــر من وقتهم فى التعاون. أما المتخصصون فــى البرامج فهم كثيراً ما يتجاوزون حــدود المنظمة، بما يقدمونه مــن عمل تقنى أو عمل قائم علــى المعرفة المتخصصة، والذى عادة ما يكون مهيئاً للتغلب على المشاكل التى تعود إلى المعرفة المجتمعية، وذلك فى إطار المعتقدات المشــتركة. على سبيل المثال، فإن محترفى حالات العجز المتطورة داخل وخارج الحكومة فى واحدة من شبكات الإدارة العامة أفادوا بأنهم إلى حد كبير يقضون جُل وقتهم فى حل مشــاكل العملاء والخدمات والتمويل المتداخلة. وفى هذا الســياق شرح أحد مختصى جمعية الدفاع بقوله: «لقد عملنا سوياً لفترة طويلة قمنا فيها بكثير من الأعمال لدرجة أننا فهم بعضنا بعضاً فهماً تاماً». وفى هذا الســياق، يبدو أن المحترفين الذين يعملون على حل المشــاكل يشــكلون تلــك المجتمعات بصورة طبيعية ويمضون عبــر الحدود على وتيرة واحدة، بهدف تفعيل البرامج الفرعية وكذا برنامــج التكيف مع الهيئات المحلية (Thomas 2003)، ومن ثم فهم ينفقون وقتاً كثيراً فى التعاون.

أما من ناحية الإداريين فى هذه الدراسة، فيمكن القول إن الحقيقة السابقة تنطبق علــى بعضهم ممن يتجاوزون حدود المنظمات بصورة دائمة. فعلى ســبيل المثال، ذكر أحــد الإداريين فى إحدى الهيئات بولاية نبراســكا بأن وظيفتــه تتضمن العمل كأداة اتصال بــين الهيئات والأجهزة البيئيــة وكذلك مع أولئك الذيــن يتعاملون مع التنمية الريفية. وهذا أحد المســئولين الرســميين الاتحاديين بإدارة التنمية الاقتصادية يُعد عضو الفريق الوحيد فى عدد من ولايات الوســط الغربى الأمريكى. إذا يقضى وقته فى الميدان بالعمل مع الحكومات المحلية أو مجموعات التنمية الاقتصادية، إضافة إلى الجهود التعاونية التى يبذلها مع الهيئات الاتحادية والأجهزة الحكومية الأخرى.

وعلى أى حال فإن الأمر بالنسبة لمدير خط الإنتاج يعد إلى حد كبير نشاطاً تجارياً فى معظــم الوقت، وذلك بمعالجة الأمور التى تتعلــق بالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنســيق وإعداد التقاريــر والموازنات، بالإضافة إلــى الضغوط التعاونية المتزايــدة. ومــن ثم فإنه كلما زادت العلاقات الخارجيــة، ازداد حجم العمل الداخلى المتعلق بالاتصالات مع الأجهزة الخارجية.

الدرس الثالث:

إن الارتباط عبر الشـبكات يجلب عدة مزايا للإداريـين على وجه التحديد بحيث تُبقي المشـغولين منهم على اتصال مسـتمر. وفى هذا السياق، فإن أولى الملاحظات الواضحة تتمثل فى أن النشـاط التعاونى المدعوم، مثل الشبكات القائمة بالفعل، يجب أن يبين كيف أن المديرين المهمين أو المشـغولين لن يضيعوا وقتهم فى المشـاركة. وما يلفت النظر أن الشـبكات فى هذه الدراسـة لم تخل جميعها مما يهدد اسـتقرارها، لكنهـا ظلت جميعها فاعلة لفترة طويلة. فمن أقدم الشـبكات، شـبكة الإدارة العامة بأوهايو، التى سـاعدت المجتمعات الصغيرة فى إمدادها بالماء والتغلب على مشـاكل المياه المسـتعملة فى مناطقهم، وهى تعود فى نشـأتها إلى أواخر الثمانينيات ١٩٨٠م. ليس هذا بالإنجاز اليسير، نظراً لأن تلك الشبكات لم تكن موثقة قانونياً. ويُطرح هنا تساؤل حول السبب وراء بقاء تلك الهيئات؟ والجواب أنهم يقدمون أنماطاً مختلفة من القيم العامة لشركائهم العديدين.

كمـا أن الأداء يُعول عليه ضمن النشـاط التعاونى. إلا أن النتيجة لا ترتبط تماماً بالتعديلات المدخلة على نمط سياسـة المنظمة التى ذكرت فى بداية هذه المقالة. فى الواقع، تسـتطيع الشـبكات أن تقوم بالعديد من أمور الخدمة العامة. فالشـبكات لا تجلب العديد من الأطراف للمناقشة فحسب، لكنها تتمتع أيضاً بإمكانية توسيع قاعدة المـوارد. ومـن ثم فإن العنصر الأكثر أهمية لقاعدة الموارد يتمثل فى إمكانية توسـيع قاعـدة المعرفة، وهى تلك المهمة التـى نوه إليها الإداريون بأنهـا مهمة لا غنى عنها. فلا غرو أنه من المعرفة تنبثق احتمالية التوصل إلى حلول جديدة يسـتنبطها وينفذها العديد مـن الأطراف. وأخيراً، فإن العديد من المديرين يربطون ذلك بالتعاون الكبير بين الشـبكات بعضها مع بعض، وقد نفذ ضمن تلك الشـبكات وحول أنشـطتها، مثل «تخفيض تكلفة الهاتف والبريد الإلكترونى»، كما يقول المثل.

يكمن مفتاح مشـاركة الشبكات المدعومة فى الأداء، ويكمن مفتاح الأداء فى إضافة قيـم عامة، على حد قول (Moore 1995)، وذلك من خلال العمل المشـترك بدلاً من العمل الفردى (Bardach 1998, 8). فقد أوضحت هذه الدراسـة أن هذه الشـبكات الأربعة عشرة التى تم دراستها تشتمل على أربعة أنواع من القيم العامة التى كانت مثار ريبـة، وأن المديرين وجدوا أن هناك أربعة فوائد جوهرية فى كل بعد من تلك الأبعاد، وهذه الفوائد على النحو التالى:

أولاً: القيمة المضافة للمدير أو المحترف، مثل تعلم طرق جديدة للتعاون، واكتساب مهارات بين الحكومات، وكيفية الاتصال بالشبكات، بالإضافة إلى تعزيز المهارات الفنية ومهارات تقنية الاتصالات والمعلومات.

ثانياً: المنافع المتراكمة للهيئة الأم، مثل إمكانية الوصول إلى معلومات وبرامج وموارد الهيئات الأخرى وكذا تقنيات الاتصالات، والتدريب المشترك لموظفى الهيئة، وأهم من ذلك كله توفير مدخلات خارجية مدعومة فى قاعدة المعلومات الداخلية.

ثالثاً: المهارات المكتسبة من خلال العمل الجماعى، التى تتراكم على أثره عبر توفير الدعم خلال فترة معينة، وعلى سبيل المثال، تطوير التخطيط الداخلى للوكالة، قيادة التكيف مع التقنيات الحديثة، تطوير ثقافة الهيئة الداخلية التى تقود إلى حل المشاكل اللاحقة، وأخيراً معرفة كيفية اتخاذ القرارات إلكترونياً عبر استخدام تقنيات محددة ومن خلال مجموعات عمل إلكترونية.

رابعاً: معرفة النتائج المؤكدة والمتراكمة، وذلك مثل خطة العمل، مؤتمر تطوير الإمكانيات، والإستراتيجيات الحديثة للهيئات المحلية، وسياسات الهيئات المتعددة والتغييرات التى تطرأ على البرامج. وتلك الأنماط من الأداء ذات القيمة المضافة تدعم جهود الإداريين فى المشروعات التعاونية.

الدرس الرابع:

تتفرد الشبكات بملامح معينة عن المنظمات الأخرى، لكنها لا تختلف تماماً عن تلك المنظمات. فعندما ينغمس المديرون فى تلك التجمعات المنبثقة، فإنهم يكتشفون وجود مزيج من الممارسات القديمة والحديثة. ومن هذا المنطلق ندرك أن الشبكات التعاونية مختلفة عن المنظمات الأخرى، بمعنى أن تلك الشبكات لا تخضع لنظام التسلسل الهرمي، حيث يتضح أن اللاعبين من مديرين وغيرهم فى مضمار تلك الشبكات يقفون على قدم المساواة بدرجة كبيرة باعتبارهم ممثلين تنظيميين، وبالنظر إلى أعمالهم نجد أن أكثر العمليات تخضع للنقاش ويتخذ حيالها قرارات بإجماع أولئك الممثلين. أما من حيث الموارد فتتدفق من مصادر متعددة، كما أن هناك بضعاً من العقوبات البسيطة نسبياً ضد حالات الانسحاب. وعوداً على بدء فإن الشبكات لا تختلف عن المنظمات الأخرى؛ لأنها تطبق بعض الممارسات المتبعة فى المنظمات الأخرى، مثل قواعد التشغيل، والإجراءات، إلخ. وللوقوع على بعض تلك الملامح، فإن أكثر تلك الشبكات حددت مهامها وأهدافها العامة والتفصيلية بدقة، وذلك لتحدد إطار نمط

المنظمة، وهذا التنوع فى شكل الشبكات فى حد ذاته يشبه إلى حد كبير بنية المنظمات غير الربحية أكثر من بنية المنظمات البيروقراطية الضخمة.

وبالتمعن فى إدارة تلك الشبكات، فقد تبين عملياً أن جميع الشبكات الأربعة عشرة التى تم دراستها فى هذه المقالة تعمل من خلال مجلس إدارة منتخب من كل ممثلى الهيئات، وهو إلى حد كبير يشبه مجلس التنفيذيين فى أى منظمة لاربحية. وهو ما يتفق مع النظام المألوف فى المنظمات، فالقطاعات المختلفة (الاتحادية، والمنظمات غير الربحية، والمنظمات الربحية) أو الهيئات ذات المصالح المحددة (الجامعات، والهيئات الإقليمية) لها مقعد مخصص فى ذلك المجلس، لكن هذه الهيئات نادراً ما تتجز العمل بعيداً عن التخطيط الإستراتيجى أو الموافقة النهائية على المشاريع والجهود المبذولة فيه. وقد أوضحت الدراسة أن العمل الفعلى فى جميع الشبكات التى تم دراستها قد أنجز إما عن طريق لجان دائمة (على سبيل المثال لجان خاصة لكل من: المالية، ونقل التقنية، والعلاج عن بعد، والتطبيقات التربوية، والمراجعة الفنية للنقل) أو عن طريق ورش العمل المركزة والقصيرة الأمد (مثل: التصوير المقطعى بالموجات تحت الحمراء، وخطوط المشاة وراكبى الدراجات، والاستعمال الواسع النطاق للرسائل، وزيارة المجتمع، وتوفير المياة ومعالجة المياه المستعملة). وبطبيعة الحال فإن ملامح الهيئات هذه تؤكد عدم اختلافها عن فرق العمل واللجان الدائمة للمنظمات غير الربحية التى تؤدى أعمالها بصورة تطوعية، وذلك من خلال ما تسهم به الخبرات داخل وخارج الشبكة أينما وُجدت. والمغزى من هذه الممارسة هو التوصل إلى اتفاق بخصوص المزايا الفنية والإمكانات بعيداً عن الانخراط فى نظام التسلسل الهرمى.

إلى هذا الحد فإنه يوجد اختلاف بسيط بين المنظمات والشبكات بصورة أكبر مما يبدو للوهلة الأولى، وخاصة عندما يستدرك المرء الحقيقة القائلة بأن المنظمات ذات التسلسل الهرمى فى تغير مستمر. إنه من المسلم به أن الهياكل البيروقراطية قد أصبحت أكثر مرونة ونفاذاً خلال القرن الماضى (Clegg 1990, 181). أما اليوم فإن المنظمات أصبحت أكثر اتصالاً بغيرها، فهى تنشأ وتتوالد جيلاً بعد جيل، كما أنها تجدد من قدراتها، مع الأخذ فى الاعتبار المواءمة بين القوى الداخلية والطلبات الخارجية، التى تتضمن إدراك أهمية بناء شراكات من خلال التفاعل الداخلى والخارجي، وبناء التحالفات والائتلافات، وتشكيل وإعادة تشكيل الفرق تتجاوز مهام المنظمة وحدودها، والتعاون لإدارة الاعتمادات المتبادلة بفعالية (Saint-Onge and Armstrong 2004, 191). وبهذا المعنى، ربما بدت البيروقراطيات والشبكات الدائمة متشابهة إلى حد بعيد

لأنهما تحتاجان إلى أن تكونا مهتمتين بإدارة الشـراكات المعقدة التى تتسـم بالحدود غيـر الواضحة. كما أن هناك اختلافـاً يكمن فى أن أحد المديرين يقوم ببناء الهياكل التنظيمية وخلق القواعد والإستراتيجيات تحت مظلة المنظمة الواحدة، فى حين يتعين علـى الآخر بناء هياكل تنظيمية وقواعد وإسـتراتيجيات داخل نطاق المنظمة وبصورة جماعية، وهى بدورها توائم احتياجات التنظيمات المتعددة كافة.

الدرس الخامس:

أثبتت السرديات الإدارية أنه ليست كل الشبكات التعاونية بمقدورها وضع سياسات محددة أو القيام بتعديلات على البرامج التى تُسند إليها. إلا أنه ما يؤخذ فى الاعتبار أن النشاط التعاونى له العديد من المنافع ذات المردود العام، لكن ليست كل تلك المنافع تندرج بدقة ضمن إطار «حل المشـاكل المثيرة بين الهيئات». وحول التسـاؤل عن قدرة تلك الشبكات على صياغة الاتفاق والتوصل إلى عمل مفيد بشكل متبادل، يجيب بعض مديرى تلك الشبكات ممن يعملون لدى عدد من الشبكات التعاونية بأنهم لم ينخرطوا بالفعل فى ذلك النوع من الأنشـطة. كما أظهرت عملياً بعض الاستقصاءات اللاحقة أن هناك أربعة أنواع مختلفة من الشـبكات التعاونية من بين الأربعة عشرة شبكة التى تم دراستها، وتتمثل تلك الأنواع فيما يلى:

النـوع الأول: يتضمن ثلاثة أنواعٍ من الشـبكات التعاونية تتسـم بأنها معلوماتية، حيث يعقد الشركاء اجتماعاً حصرياً يتبادلون فيه المعلومات حول السياسات والبرامج، والتقنيـات، والحلـول الممكنة. كما أن أى تغييرات فى هذا النوع من الشـبكات أو أى عمليات تتم مناقشتها من قبل الهيئات نفسها طوعاً.

الـنـوع الثانى: يتضمن أربع شـبكات أخرى تتسـم بأنها متطـورة، إذ إن معلومات الشريك والتبادل التقنى تأتى متحدة مع التعليم وخدمة الأعضاء، وهى بدورها ترتقى بقدرات الأعضاء بخصوص تطبيق الحلول الممكنة فى المنظمات والهيئات المحلية.

النـوع الثالـث: يتضمن ثلاث منظمـات تعاونية أخرى صنفت على أنها شـبكات ممتدة، حيث تكون النشـاطات فى هذا النوع من الشبكات المتطورة نشاطات مشتركة. إضافة إلى ذلك، فإن لدى تلك الشبكات الممتدة خططاً إستراتيجية لأى تغييرات تطرأ على السياسـة والبرنامج الحكومى، وهى تؤدى بدورها إلى التبادل أو التنسـيق فيما يتعلـق بالموارد المتاحـة، رغم أن عملية صناعة القرار وتطبيقـه تُترك فى النهاية إلى الهيئات والبرامج.

النوع الرابع: يتضمن أربع شبكات تتسم بأنها شبكات عملية، حيث يجتمع الشركاء للقيام بأية تعديلات داخلية بما يضمن التواؤم والتعاون، وتتميز هذه الفئة بأنها تتبنى رسمياً المناهج العملية للتعاون، بل إنها تقدم الخدمات إضافة إلى تبادل المعلومات وتعزيز القدرات التقنية.

ومما سبق يتضح جلياً، أن الشبكات المعلوماتية والمتطورة لا تشترك بشكل مباشر فى التعديلات للسياسة والبرامج الحكومية، وهذا فى حد ذاته لا يضعها فى مكانة أقل أهمية من الشبكات العامة التعاونية. ويتضح من دراسة الشبكات التعاونية أنها لا تزال دراسات حديثة، كما أنه لا يتعين على أى قطاع ضمن تلك الهيئات الداخلية الالتزام بأطر أو مفاهيم بحثية استقرائية أو مفترضة سلفاً. إلا أنه لا يزال هناك عدد قليل من الهيئات التعاونية وأجهزة الخدمات العامة. إضافة إلى ذلك، فإن العمليات فى تلك الشبكات غالباً ما تتمخض بشكل غير مباشر عن نتائج وإستراتيجيات، وتعديلات، وسياسات وبرامج. ومن وجهة نظر واقعية، فإنه ربما كان هناك العديد من الشبكات والهياكل التعاونية الناجحة الأخرى التى هى فى انتظار من يكتشفها. وعلى سياق ملامح ذلك التعاون، فإن المختصين فى علم دراسة الأنواع يقترحون بأن تلك الشبكات يجب تحليلها برؤية مستنيرة.

الدرس السادس:

تعتبر القرارات أو الاتفاقيات التعاونية ضمن الشبكات التعاونية هى نتاج نمط معين من أنماط التعلم والتوافق المتبادل. وعلى الرغم من أن الشبكات التعاونية تشبه المنظمة غير الربحية، إلا أنها نادراً ما تتبع الإجراء البرلمانى لعدة أسباب، منها أن كل الشبكات التعاونية لا تصنع القرارات، إذ يفضل الرجوع إلى العديد من العمليات التشاورية مثل «التوصل إلى الاتفاقيات» بدلاً من صنع «القرارات»، إذ يفهم ضمناً من عملية (صنع القرار) أنه يشتمل على التطبيق. فمن الضرورى فى تلك الهيئات التعاونية أن تكون القرارات والاتفاقيات مبنية على الإجماع، وذلك يرجع لمشاركة الإداريين والمحترفين، فهم يُعَدون شركاء فى ذلك التعاون، وليسوا فقط تابعين بارزين. وهكذا فهم مشاركون فى هذه الدعوة وشركاء فى وضع الإستراتيجيات، وتشكيل العمليات، والبرمجة إلى آخره. أما من حيث السلطة القانونية فإن مديرى تلك الهيئات التعاونية لا يتمتعون بأى قدر من السلطة القانونية على الإطلاق (ما عدا، بالطبع ما كان منها فى إطار الهيئة المحلية) كما أنه لا سلطة لهم على جميع المعلومات التقنية. فالسلطة فى الشبكات

التعاونية يتشـارك فيها العديد من الشـركاء فى هذا التجمع التعاونى مثل: الإداريين الآخريـن، ومتخصصى البرامج، ورجـالات البحث ومتخصصى البحوث السياسـية، وجماعات المصالح ومسـؤلى جمعية الدفاع عن الحقوق. وفى هذا السـياق، فإنه من غيـر المحتمل فى أى تجمـع تعاونى أن يكون للشـركاء أو أى ممثل ضمن ذلك التجمع سلطة قانونية أو مصادر مالية تتيح له معالجة أى مشكلة بالكامل. وأخيراً، فإن تطبيق العديد من الحلول التعاونية الممكنة لا تكمن فقط فى الشـبكات نفسها أو فى أى هيئة أو برنامج على حدة، وإنما تكمن فى التعاون بين جميع تلك الشبكات.

وليس هناك أدنى شـك فى أن صناعة القـرارات والاتفاقات التعاونية تعد مماثلة لمهـام فرق البحث عن المعرفة داخل المنظمات الفردية (Newell et al. 2002). حيث يسـود الإجماع على الاقتراحات الرسـمية والاقتراع. فعلى سـبيل المثال، أشار أحد المشاركين فى الدراسة قائلاً: «تتضمن اللوائح الداخلية فى منظماتنا دليل الاشتراك فى الاجتماعات، لكننا لا نسـتخدمها إلا بعد التوصل إلى اتفاق». وحول ذلك الدليل هناك العديد من الرؤى من جانب المشـاركين والمسؤولين فى الشبكات التعاونية، حيث قال أحد رؤسـاء الشـبكات التعاونية: «إن قواعد الإجراء البرلمانى ليست هى الملاذ الأخير؛ إذ إننا عندما نوشك على التوصل إلى إجماع الرأى، نلجأ إلى دليل الاجتماعات غير الرسـمى لندفع الأمور قُدماً». كما صرح أحد المشـاركين بالقولين التاليين: «إن عملية التعلم تكون واضحة ومباشـرة وعنصراً موازياً لقرارات الشـبكة»، وقال أيضاً: «عندمـا نتفق علـى أن هناك قضية، نهتـم بالنظر فى مضامينها، ومن ثم ندرسـها ونناقش النتائج قبل اتخاذ أى إجراء»، كما صرح مشـارك آخر بما يلى: «نحن نحاول الرجوع إلى الوضع الفنى نفسـه إذا أمكن ذلـك. وهذا يعنى أنه يجب لأى أحد فرداً كان أو فريق عمل أن يدرس المشـكلة بعناية، ومن ثم مناقشـتها»، كما صرح آخر بأن «لجنتنا الخاصة بنقل التقنية هى المسـؤولة عن البحـث عن حلول واضحة للمياه فى بلدة صغيرة، ومن ثم فهم يصبحون قاعدة مناقشات لجنة التوجيه». وأخيراً، علق أحد المديرين عند مقابلته بما يلى: «إن اللجنة الفنية للنقل مسؤولة ليس بالنظر إلى جدوى المشاريع فحسب، لكنها مسؤولة كذلك عن تقديم مشاريع حديثة خاصة ببرمجة النقل وجدولتها ضمن جدول أعمال لجنة السياسـات». ومن التعليقات السابقة للمشتركين نجد أنها سلطت الضوء على منهجية المركزية المتبعة التى تجعل الشبكات جهازاً للتعلم حسـبما ذكر (Senge's 1990) أى تكون منظمة معنية بالتعليم. وبناء عليه فإنه يمكن تمييز نموذج عملية صناعة القرارات فى الشبكات المثالية الذى يتضمن التعلم المشترك الذى يؤدى إلى إجماع عن طريق الوساطة بين الأطراف.

والمهم فى هذا الشـأن أن تلك العملية التعاونيـة ترمى إلى خلق قوة جماعية تزود الأفراد والمنظمات بإمكانات جديدة. «وتتمثل القضية الأساسـية فى خلق نموذج كافٍ مـن التعاون بين عناصر المجتمع المنفصلـة لإنجاز المهام» (Stone et al. 1999,354)، فى هذا العالم المحير والمعقد الذى يتم فيه إعداد الترتيبات المؤسسـاتية بشـكل غير محكم. وقد بينت الدراسـة أنه حتى تتوافر إمكانات جديدة، فإن الشبكات التعاونية التى أجرينا الدراسـة عليها قد استخدمت سـتة قرارات أولية ملحوظة قبل صناعة القـرار أو وضع إسـتراتيجيات اتفاقيـات التعلم. وقد أُعدت هـذه القرارات لتكون وسيطاً للتوصل إلى الإجماع، وذلك من خلال:

١- مجموعة النقاش أو تبادل الأفكار.

٢- التفاوض السياسى حول المسائل الحساسة والاحتياجات الشديدة.

٣- التطبيقات المباشرة للتقنية أو قواعد القرارات المبكرة أو صياغتها مسبقاً.

٤- تطبيق الإجراءات الموضوعة والمُصاغة مسـبقاً (مثل: تلك المتعلقة بالتعليمات، أو المنح، أو القروض).

٥- القرارات الموجهة من خلال البيانات أو الاتفاقيات (مثل، دراسـات السوق، نماذج الاستخدام، تقارير الحوادث أو المرور).

٦- المحاكاة أو المجموعات الإلكترونية أو أساليب اتخاذ القرار المبكر وغيرها من آليات اتخاذ القرار.

ومما سبق فالشبكات المعلوماتية والمتطورة تميل الى أن تكون مشتركة فى أول فئتين فى المناقشـة بشكل حصري، حيث تتبادل البيانات والمعلومات مع مجموعات التفاوض السياسـى، فى حين أن الشبكات الممتدة والشـبكات العملية تكون مشتركة مع العديد من الشـبكات الست السابقة التى تم مناقشـتها. وإجمالاً، من المحتمل أن الشبكات التعاونيـة العامـة لا تتخذ كل القـرارات وكل ما كان مختلفاً عـن العمليات الداخلية لمنظمـات التعلم، إلا أنه يجـب الاعتراف بالحدود التنظيمية مـن خلال ما يمكن أن يصفه المرء باحترام الشريك أو السلوك غير المتسلسل.

الدرس السابع:

أثبتت النشـاطات التعاونية الأكثر تميزاً فى جميع الشبكات أن محور تركيزها هو إدارة المعرفة فى القطاع العام. وبالنظر إلى المجتمع المعاصر، نجد أنه مجتمع معرفى،

إذ يزيد العمل المعرفة بشـــكل تراكمى، إلا أن هناك فجوات جوهرية فى المعرفة قادت كل شـــبكات الإدارة العامـــة إلى مزيد مـــن البحث حتى تتمكن من إدارة هذه الســـلعة بطريقتها. وفى هذا الســـياق أشـــار أحـــد الباحثين إلى أن «المعرفـــة مزيج مرن من التجربة المؤطرة، والقيم، والمعلومات البيئية، وحنكة الخبراء التى تشـــكل الإطار العام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة» (Davenport and Prusak 2000, 5). فى حين تشـــير البيانات إلى حقائق حصيفة وموضوعية كما تشـــير إلى أن المعلومات هى رســـالة تأتى فى ثوب وثيقة أو وسيلة اتصال مســـموعة أو مرئية، فالمعرفة تمثل أكثر عملية موجهة من حيث الحصول عليها ومن حيث مخرجاتها. وفى هذا الســـياق فإن إدارة المعرفة لها بعدان هما:

البعـــد الأول: المعرفة الواضحة، التى يمكن تصنيفها وعرضها بســـهولة فى صورة كلمات، أو أرقام، أو خرائط، أو رسوم.

البعد الثانى: المعرفة الضمنية، التى تتجســـد فى الحواس، وفى المفاهيم الفردية، والتجـــارب الفعليـــة، والأمـــور البديهيـــة، والقوانـــين الأساســـية (Saint-Onge and Armstrong 2004).

ومما ســـبق فإن إدارة المعرفة هى تلك العملية التـــى تهدف إلى الجمع بين المعرفة الواضحة والمعرفة الضمنية وعرضها وإظهارها، وقد أشـــار أحد الباحثين إلى أن تلك العملية «تتضمن أداء ماهراً، وبمعنى آخر فإن (إدارة المعرفة) تعد تطبيقاً عملياً دقيقاً للتفاعل الاجتماعى» (Tsoukas 2005, 158-59).

وقد عرفت عملية إدارة المعرفة فى الشـــبكات التعاونية التى تم دراستها، من خلال المهام الرئيسة للجان الدائمة وجماعات العمل، وذلك بعدة طرق على النحو التالى:

أولاً: أن جميع الشبكات بشكل رئيسى بدأت بمسح شامل للبيانات والمعلومات التى تم تطويرها من شركائهم أو التى يمكن الوصول إليها من خلالهم، بالإضافة إلى قواعد البيانات الخارجية التى أتيح لهم استخدامها.

ثانياً: أن هذه المعلومات تســـتخدم لتطويـــر «الموارد الخاصة»، ويتضح من ذلك أن المعرفة الواضحة تســـتخدم المصادر مثل المكتبات العامة، وقائمة المحتويات، والخطط الإســـتراتيجية، ونشرات الحقائق، وأدلة السياسة، والدراســـات المركزة، والمسوحات، والمؤتمرات وورش العمل، ولوحات الإعلانات الإلكترونية، ومراجعة العمليات، والخطط طويلة المدى، والنماذج والمحاكاة، ودراسات السوق.

ثالثاً: أن المعرفة الضمنية نادراً ما يُعرف كُنهها، إلا أنه يتم تناولها بشــكل منتظم عبر استشـــارات أصحاب المصالح، كتيبات الممارســـات المميــزة، وجماعات العمل، كـ «مجتمعات الممارســـة» هيئات تقرير مشـــروع الدراسة، عروض الخبراء، وورش العمل المتخصصـــة، وورش عمل تســـتخدم أداة التحليـــل SWOT [٣]، وذلك لتحليل الظروف الحالية والمحتمل تغييرها، والمســاعدة الفنية اليدوية، وجلسات تطوير قيادة المجتمع، الندوات التى يكون محور اهتمامها «الأســـاليب الناجحة»، والهيئة المباشـــرة، ومكاتب الخدمة، وجلسات الاستماع العامة.

رابعاً: أن الشـــبكات حاولت أن تنظم واجهة المعرفة الواضحة والضمنية ليس من خلال التقنين، لكن من خلال التغذية المرتدة غير الرســـمية، وذلك على عدد كبير من نشـــاطات إدارة المعرفة المشـــتغلين بهـــا، ويتم ذلك عادة من خلال بعـــض التقييم غير الرســـمى الـــذى يتبع الانتهاء من المشـــروع أو يتم من خلال اجتماعـــات مجلس إدارة الشبكة أو لجنة التوجيه.

خامساً: أن أغلب الشبكات وفرت وبشكل مباشر خدمات لبعض الهيئات الشريكة فيما يتعلق بإدارة المعرفة، وذلك من خلال:

- إعداد التقارير الرسمية.
- الرد على طلبات البيانات.
- التزويد بنموذج تخطيط البيانات.
- تداول تقارير السياسات.
- رعاية ندوات الهيئة وجلسات إعداد التقارير.
- توفير الخبرات الفنية التى تربط بين الشـــبكات وبعض الهيئات المحددة، وفى بعض الحالات توفير الدراسات المطلوبة من الهيئات.

ومـــا يجدر الانتباه إليه الآن، أن كل تلك النشـــاطات لإدارة المعرفة تلقى الدعم من خلال اســـتخدام المعلومات وتقنيات الاتصالات، كالبريد الإلكتروني، والاجتماعات عن بعد، وأنظمة المعلومات الجغرافية عبر الشـــبكة الإلكترونيـــة، وبرامج دعم القرارات، وما شـــابه ذلك من أنشطة. وتعد تلك الوسائل أساســـية بالنسبة للشركاء الموجودين فـــى أماكـــن تنظيمية متباينـــة، إذ على الرغم مـــن أنه لا بديل لهم للاتصال المباشـــر (وجهاً لوجه)، فإن الأسلوب الطبيعى للمعرفة التفصيلية يحقق نجاحاً فى هذه الحالة.

وبالطريقة نفسها التى تبحث بها المنظمات عن وسيلة للتنبؤ المنظم، فإن الشبكات تحاول استغلال عملياتها غير المحدودة لتنسيق عمل الأفراد المستهدفين الذين يمكن أن يطبقوا مهاراتهم الفريدة وخبراتهم فى التغلب على المشاكل المحلية التى يواجهونها داخل المشروعات التعاونية (Tsoukas 2005, 111). وما يجدر ذكره هنا، أن أولئك الأفراد هم جزء من أنظمة المعرفة الموزعة التى وجدت عبر حدود المنظمة، التى تمتلك قيوداً أقل إلى حد ما، أو عمليات خاضعة للقوانين، لكنها تسارع فى حل المشكلات التى تتجاوز نطاق أى هيئة منفردة.

الدرس الثامن:

علــى الرغم من الروح التعاونية وهالة تسوية الخلافات فى الجهود التعاونية، إلا أن الشبكات التعاونية لا تقبع بعيداً عن الصراعات وقضايا السلطة المتعارف عليها. إذ إن هذه الاهتمامات تصبح واضحة تمام الوضوح عندما تنهار العمليات والاتفاقات التعاونيـة. فالإدارة التعاونية بما تتضمنه من تعلم متصل، وإجماع، وتوجيه للتسوية التعاونية، قد يُفترض فيها أن تكون مصدر الرعاية الشاملة بين المجموعة التعاونية؛ إذ تكون بمثابة حجيرة دافئة يجتمع فيها مجموعات صغيرة، يدرسون الوضع وتبادلون أطراف الحديث بدماثة، ولين ومن ثم يتوصلون إلى اتفاق. لكن يبدو أن الحقيقة غير ذلك، حيث أشار عدد من المشاركين فى تلك الشبكات التى تم دراستها أن العديد من التحديات التى يواجهونها تعود إلى الصراعات بين الشركاء.

فشركة (Darby) على سبيل المثال، وهى عبارة عن شبكة معلوماتية لمستجمع الأمطار فى وسط ولاية أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، تفككت تقريباً إلى كيانات متفرقة، وذلك عندما دعم بعض أعضائها قانوناً للكونجرس يقضى بأن يكون المستجمع المائـى مأوى وطنياً للحياة البرية. إذ إن ذلك المأوى الوطنى للحياة البرية كان سبباً لإثارة الخلاف والشقاق الذى بدوره أعاق جهود الشركاء فى تبادل الأفكار والرؤى حول الوضع البيئى وجهود المعالجة فى ذلك المستجمع المائى. وبالمثل فقد كافح مجلس المعلومات الجغرافى فى ولاية أيوا أكثر من سنتين مع المسئول الأول عن المعلومات فى الولاية. إذ إن هذا المسئول لم يُبدِ رغبته فى دعم جهود المجلس لاستقطاب مسئول فنى متخصص فى هذا المجال يكونَ منوطاً بمساعدة الحكومات المحلية فى الوصول إلى نظام المعلومات الجغرافية. كما أن هيئة تخطيط وتطوير ولايتى كنتاكى – إنديانا كان لا بد أن تتعامل مع صراع هائل حول تحديد موقع جسر ثانٍ فوق نهر أوهايو

بمدينة لوسفيل. وبعد سنوات من الصراع، تم اقتراح جسرين (فى المدينة/فى ضاحية المدينة)، مما أزاح العديد من تحسينات النقل المحلية الأخرى.

هــذه «الصراعــات الهائلة»، إن صح القــول، توضح أن الأمور لا تســير دائماً فى تناغم داخل الشــبكات التعاونية. إذ إن العديد من المنغصات الصغيرة تقع فى مسرح الأحداث، كالصراعات التى تنشــب حول حجم الموارد التى يتم الإســهام بها، والوقت الذى يخصصه الأعضاء للشــبكة، ومكان الاجتماعات والمؤتمرات، والأكثر أهمية من ذلك التهديدات بالانســحاب بدافع الإحباط من عــدم توفير الوقت والجهد اللازمين لتحقيق النتائج، وما رُصد سابقاً يعد الملامح الخفية إلى حد ما أو ما يعرف بالجانب الآخر للتعاون.

ومن الصراعات الخفية أيضاً قضية الســلطة داخل الشبكات، حيث ينظر البعض إلى سياســة الشــبكات على أنها علاقات منمطة قائمة على مبدأ التساوى والتضامن (Klijn 1996). ويبدو من الناحية الأخرى أن الممثلين المختلفين يمكن أن يحتلوا مواقع وأدواراً وظيفية مختلفة ويكون لهم ثقلهم، مما يتســبب فى وجود فرص غير متساوية، كمــا يحدث «ثغرات هيكليــة» (Burt 1992, 67)، فى حين لا يكون لدى ممثلين آخرين الرغبة نفســها أو لا تكون لهم القدرة نفســها. وفى الواقع فإن كلاً من (Clegg and Hardy 1996-679) يتوصلان إلى هذا الاســتنتاج قائلين: «إننا لا نســتطيع أن نغفل مظهر الثقة وبلاغة «التعاون» المســتخدمين للترويج للمصالح الشخصية المكتسبة من خلال التلاعب ومنح الامتيازات من الشركاء الضعفاء».

كما أنه من المحتمل أن يظهر نمط «السلطة المسيطرة» إلى جانب «السلطة المانحة»، التى صورت ســابقاً على أنها سلطة الاحتمالات. إلا أنه فى الواقع أن كلتا السلطتين تعملان فى الشبكات والمشاريع التعاونية الأخرى. فقد أثبت كلا النوعين أنهما محور الاهتمام فى الأربعة عشر نموذجاً من نماذج شبكات الإدارة العامة التى تم دراستها.

وبالنظر إلى بعدى الســلطة فإنه يظهر جلياً أنهما كانا بارزين فى هيكل الســلطة المعقدة والذى وجد فى كل شبكة تعاونية. وإذا تجاوزنا البنية الرسمية للهيئة الحاكمة ولجان ومجموعات العمل، فإننا نجد أن هناك أربعة عناصر للسلطة وهى:

أولاً: وجود المُوالى حيث تبين عملياً أن لدى كل شبكة تعاونية مُوالياً (وموالين فى الحالتين)، واضحاً، وفعالاً، ورئيس هيئة عامة رفيع المقام أو الرئيس التنفيذى لمنظمة غير ربحية، الذى ينظم ويؤازر الشــبكة. إن حضور الموالى فى الشــبكة يشير لقرنائه فى هذا المجال إلى «البقاء» فى الشبكة و«التعاون».

ثانياً: وجود المركز السياسي، حيث تبين أنه بوجود ذلك المركز تحصل التسوية عادة بين رؤساء الأقسام الأولية أو المشرفين الاتحاديين والرؤساء التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية. ويميل هؤلاء المديرون فى العادة إلى أن يكونوا جزءاً من الهيكل الحكومي، كما يؤكدون لغيرهم من المشاركين من خلال مواقعهم وعن طريق رسائل محددة بأن الشبكة التعاونية مهمة لحصول التعاون، وهم الأفراد الذين يمكن انضمامهم للمفاوضات الرفيعة بين الهيئات وأداة تسوية الخلافات.

ثالثاً: وجود المركز التقنى حيث يتعلق أولياً بجماعة العمل أو الناشطين فى اللجنة ممن يتوافر لديهم قدر أكبر من غيرهم عن موضوع بعينه (مثل، إدارة المستجمع المائي، التخطيط، أنظمة المعلومات الجغرافية، المالية، التعليمات، تقنيات الاتصالات والمعلومات، وغيرها). حيث تبين أن التعاطى مع العمل كان مقيداً باستقصاء المشاكل، وخلق المعرفة، والبحث عن الحلول العملية، ومن ثم كان العمل مُنصباً على جوهر نشاط الشبكة.

رابعاً: الموظفون الذين يتقاضون أجوراً، حيث تقع على عاتقهم مسئولية جمع أطراف الشبكة من خلال دعم جهودهم التعاونية، وعادة يتراوح عددهم فى الشبكات الـ (١٤) التى تم دراستها ما بين شخص أو شخصين مخصصين للعمل فى الشبكة بفترة عمل كاملة إلى (١٨) شخصاً يعملون فى فترة عمل كاملة أو جزئية فى شبكة واحدة. ونظراً لأن أولئك الأفراد يقومون بكافة أعمال التنسيق، وترتيبات العمل، والمفاوضات، والجوانب الفنية التى تعتبر أساس كل مرحلة من عمليات التشغيل، فهم من ثم وبطريقتهم الخاصة لديهم السيطرة الكاملة على عمل الشبكة. ومما سبق فإن بنية السلطة تلك عميقة جداً، كما أن هناك تداخلاً فى الواقع العملى بين الأبعاد الأربعة للسلطة، وذلك كما فى واقع تلك المنظمات الممثلة فى هذه الدراسة.

الدرس التاسع:

إن الشبكات التعاونية رغم كلفتها إلا أن لها منافعها التعاونية من الناحية الأخرى. وتتضح تلك التكلفة من خلال ما يخصصه المديرون من جهد أو ما يضيفونه للعمليات التعاونية الداخلية. وفى هذا السياق أشار أحد الباحثين إلى أن التكلفة الجوهرية لمعظم المديرين تتضح من خلال ارتباطها بمنح السلطة أو المهام الرئيسة أو الموارد (Bardach 1998). ومن جهة أخرى فإن عدداً من المديرين يعتقدون بأنهم محميون من خلال استقلالية الهيئة، وذلك لواحد من الأسباب الأربعة التالية:

١- أن مديــر الهيئــة يــدرك الأمــور بشــكل أفضل، ومن ثــم يجب أن ينفــذ مهمته وبرامجه.

٢- أن فقدان الاستقلالية مرتبط بفقدان الرقابة والتوجيه.

٣- أن الناس يولون اهتماماً أكبر بالخسائر أكثر من المكاسب التى قد تعود عليهم.

٤- أن الاستقلالية تقلل من حالة الشك وعدم اليقين (Thomas 2033, 33-34).

برزت هذه التســاؤلات فى هذه الدراسة بوضوح، إلا أنها لم تكن محورية لأن أكثر المديرين يعتقدون بأنهم يملكون السلطة الكافية للتحكم فى منظماتهم الخاصة، وذلك لأن العمل التعاونى فى الشبكات نادراً ما يجزأ بحيث يتفق مع مهامهم الرئيسة، كما أن أكثر المديرين يشــعرون بأن لديهم رقابة سياسية مطلقة. أما إسهامات الموارد المتاحة فقــد كانت إلى حد ما مختلفة. وبالرجوع إلى بعض أنواع الشــبكات مثل الشــبكات المعلوماتية والمتطورة فإننا نجد أن الموارد الوحيدة التى تســهم فى تلك الشبكات تتعلق عــادة بما لدى الموظفين من وقــت ومعلومات، وتكون عادة بدرجة منخفضة أو بهامش تكلفة بســيط. أما الشــبكات الأخرى فلديها مواردها للغرض نفســه، إلا أنه عندما يرى الشــركاء أن إسهامهم فى القضايا الكبيرة، فإن ذلك يشعرهم بأن لديهم إمكانية الإســهام بصورة أكثر فعالية. وما يثير الانتباه فى هذا الشــأن أنــه إذا كانت الموارد محجوبة فإن ذلك قد يتسبب فى إثارة قضية شائكة.

ولتحديد تلك التكلفة، فإن المديرين والمحترفين فى هذه الدراسة يعتقدون أن هناك تكاليف حقيقية مرتبطة بالمشــاركة فى الشبكة التعاونية. حيث أشاروا إلى أن هناك ست فئات لتلك التكلفة العامة وهى على النحو التالى:

١- تكلفة الوقت والفرص المفقودة نتيجة للانضمام إلى تلك الشبكة.

٢- تكلفة الوقت والطاقــة الناتجة من عملية اتخاذ القرارات الطويلة، التى تقوم على تجاهل التسلســل الهرمى، والتعدد التنظيمى، والعلاقات الإنسانية ذات الثقافات المتعددة.

٣- تكلفة التعاون غير المتفق عليه بسبب إجهاد السلطة التنظيمية أو حجبها.

٤- نزعة الشــبكة التعاونية لجدول الأعمال يحمــل قرارات مبنية على الإجماع وعدم الإقدام على المخاطرة.

٥- احتكار المورد «المؤقت» أو إخفاق الهيئات أو إحجامها عن الإسهام فى توفير الموارد اللازمة.

٦- عوائق السياسة العامة المتأصلة فى التشريع، مقرونة بعدم رغبة المشرعين أو صناع القـرار الآخرين فى القيـام بالتغييرات اللازمة، التى بدورهـا أحبطت القرارات التعاونية. ويبدو أن تلك العناصر تقف حجر عثرة أمام إحراز تقدم داخل الشبكات التعاونية.

وقد أشارت السرديات الإدارية، أن تأكيد التكاليف كان أقل من تأكيد المنافع التى تعود من الجهود التعاونية. ذلك لأن التكاليف التى تم تحديدها (الجوانب الرئيسة بالإضافة إلى التكاليف السـتة المستنتجة من هذه الدراسة) تقريباً لا تستنزف الكثير من الجهود، ومـن ثم يجدر التأكيد على البعد العام لتلك التكاليف من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن مديرى القطاع فى الشبكات التعاونية يمثلون مكاسب حقيقية لتلك الشبكات.

الدرس العاشر:

يبدو أن الشبكات التعاونية تغير الحدود الحالية المتعارف عليها للمنظمات لكن بطرق هامشية إلى حد كبير، حيث إن ما يلاحظ على أية حال أن تلك الشبكات لن تحل محل البيروقراطية العامة. إلا أن بعض المهتمين بهذا المجال يؤكدون أن الشـبكات التعاونية يمكن أن تحل محل التسلسل الهرمى، كما أن هناك من يعتقد بأن الهياكل التعاونية مثل هذه الشبكات تُبرز الدور التقليدى للحكومة بوضوح، وذلك لتضمن مجموعةٍ كبيرة من صناع القرار غير الحكوميين. وفى هذا السـياق أثار أحد الباحثين تسـاؤلاً حول تغير الحدود الحكومية (Rhodes 1997) وللإجابة عن ذلك التسـاؤل أشـار إلى التأثيرات المتعددة للشـبكات المعقـدة بين القوى التنظيمية الأخرى، وقـد ضرب مثالاً على ذلك يتعلق بتميـز نظام الحكم البريطانى. كمـا رأى (Loughlin's 2000) بأن التحول من دولة رفاه إلى دولة التحرر إلى دولة الاشتراكية قد أدى إلى تحول الحكومة وتمكنها من تحقيق شـراكات خاصة – وعامة غير مركزية، وذلك بين القوى الأخرى مما قلَّص من قبضة الحكومة عليها. كما أشار (Frederickson 1999) إلى ازدياد تفكك الدولة، فى حين أن هناك فجوة متنامية بين السلطة القضائية وإدارة البرنامج الحكومى.

وقد بينت هذه الدراسة أن أغلب المديرين والشركاء الآخرين يشعرون بأن ما طرح سـابقاً يتصف بالواقعية لكـن بدرجة محدودة، وقد أثير فى هذا الشـأن مدى تأثير الشـبكات على العمليات التى تقوم بها الحكومة والبرامج الجديدة والإسـتراتيجيات المنبثقة من التداولات داخل الشـبكة فى بعض الحالات. لكن الشـركاء همُّوا بإطلاق ثلاثة تحذيرات خطيرة هى:

أولاً: عندما يتعلق الأمر بقرارات السياسة، فإن المؤسسات العامة هى التى تجرى الاتصال النهائى بصورة دائمة، أما التطبيق فيكون من نصيب الهيئة.

ثانياً: أن الإداريين الحكوميين على المستوى الاتحادي، والولاية، وعلى المستويات المحلية فى الواقع العملى داخل كل شبكة من شبكات الإدارة العامة هم الأساس أو يأتون ضمن الممثلين الأساسيين داخلها، كما أنهم قادرون على إدخال التنظيمات التشريعية والاعتبارات المالية فى الشبكة، والتى لا يمكن إهمالها على أية حال.

ثالثاً: أن العديد من الجهود التعاونية خارج إطار الشبكة التعاونية تكون تحت سيطرة الحكومة بصورة كبيرة، حيث تأتى فى صورة منح متوقعة، أو شروط تعاقد، أو قرض مشروط، وهذا يؤدى إلى ربط المنظمات غير الحكومية بالهيئات العامة بشكل كبير.

أيضاً بالنسبة للشبكات المعلوماتية والمتطورة يمكن القول بأنه من النادر أن يكون هناك تطبيق واضح فى المجال الحكومى على الأقل بصورة مباشرة. حيث أثبت الواقع العملى فى العديد من الحالات الخاصة بالشبكات الممتدة والعملية أن الشبكات الإستراتيجية تعمل فى مجال ضيق من القضايا الممولة من النقل الاتحادى، والسياسات التعليمية المتوقعة، ومعدلات استخدام الإستراتيجيات المحلية التى لم تفرض بالقوة لكن افترض فيها الالتزام التطوعى، وذلك مثل تطوير المياه فى بلدة صغيرة، أو القيم المضافة للمبادرات فى مجال الزراعة. وإجمالاً، فإن الشبكات يمكن أن تؤثر فى سلطات الهيئة الحكومية التقليدية، إلا أن مناقشة هذا الأمر يعد سابقاً لأوانه.

وفى هذا السياق حذرنا (Hirst 2000) بأن الحكومة تحتفظ بالسلطات اللازمة وذلك لاتخاذ القرارات وفق المعايير التقليدية وفى إطار الخدمات المتاحة. كما أن (Sharp 1986) رأى ذات مرة، بأن الحكومة ليست مجرد منظمة أخرى داخل نسيج ممثلى التنظيمات المتداخلة. وما يجدر ذكره هنا أن القضية المهمة التى يمكن أن تكون محل اهتمام البحوث الموجهة خلال الفترة القادمة هى اختبار قدرة الشبكات التعاونية على إحداث تأثيرات معقدة يمكن أن تؤثر فيما نعرفه تقليدياً عن الحكومات، ومن ثم اختبار حجم تلك التأثيرات. وهل يمكن أن تمدد تلك التعقيدات الخاصة بالشبكات التعاونية عمليات الإدارة العامة للمنظمات غير الحكومية ظاهرياً؟ وفى هذا السياق، ترى البحوث المتصلة بهذا المجال أنه من السابق لأوانه تدريب المديرين وإعدادهم لعمل آخر. ومن ثم فإن «عملهم اليومى» متوافر لهم.

الخاتمة:

تمثل هذه الدروس التى تمت مناقشتها فى هذه الدراسة بداية حقيقية فى فهم كيفية عمل هيئات تعاونية داخلياً مثل الشبكات التعاونية. وقد تكون هذه الدراسة الشاملة، على المستوى النظري، قادرة على طرح العديد من الحجج، وهى بدورها تضع بين أيدينا العديد من التساؤلات عند مناقشة كل ما يتعلق بالشبكات التعاونية. وعلى كل فإنه كلما أمكن لـ «عصر الشبكات» أن يوجد، استمر التسلسل الوظيفى فى القيام بالوظائف القانونية والسياسية فى المنظمات الحكومية. كما تبين هذه الدراسة أيضاً أن الشبكات العامة ليست كلها سواء، فهى تتفاوت من حيث ما يمكنها القيام به أو إنجازه على وجه الدقة وفقاً لما تملكه من سلطات، حيث تبين أن الكثير من تلك المنظمات تتمتع بسلطات محدودة أو ربما لا تتمتع بأية سلطة على الإطلاق. وبالنظر إلى داخل الشبكات يتبين أنه على الرغم من أنها ذاتية التنظيم إلى حد كبير، فهى بحاجة إلى هياكل مناسبة تعكس توجهاتها نحو البحث عن المعرفة، حيث تحتاج إلى إدارة مشابهة لإدارة المنظمات الأخرى لكن بطريقة تعاونية، وغير متسلسلة هرمياً. وفى الواقع أن اعتماد الشبكات على المعرفة المعتمدة على المعلومات تعد مسألة بالغة الأهمية لدرجة أن مجتمعات الممارسات التعاونية لدى الهيئات تميزها عن الكثير من الهياكل البيروقراطية الأخرى.

إنه على الرغم من أن غالبية شبكات الإدارة العامة تعانى من فقدان سلطتها الرسمية على صنع السياسة وإدخال تعديلات على البرنامج الحكومي، إلا أنها تُحدث اختلافاً بطرق أخرى. حيث إنها وعلى وجه التحديد، تضيف قيماً عبر مهام دعم المعرفة لديهم، والتى تثمر على المدى البعيد مخرجات ذات فائدة كبيرة للمديرين والمحترفين المشاركين، وكذلك الهيئات الشريكة، والعملية التعاونية، والحلول القصيرة والطويلة المدى للسياسة والبرنامج. وأخيراً، فالشبكات تحدث تغييراً فى الطريقة التى يعمل بها مديرو القطاع العام، نظراً لأن قراراتهم وسلوكياتهم تتأثر بالتعاون، غير أن هناك وسائل أخرى للإدارة التعاونية، كما أن هناك حدوداً قانونية وتنظيمية حقيقية تحدد حجم المرونة التى يتمتع بها أكثر المديرين ضمن الشبكات. وبهذا المعنى، فإن الشبكات التعاونية تهدد أو تزيد فجوة الحدود التنظيمية بطرق غير ملحوظة.

فالمناهج البحثية أخذت تركز على الكيفية التى تعمل بها الشبكات التعاونية، وذلك بملء بعض الثغرات النظرية، فهناك على سبيل المثال البحث الذى قام به كل من (Provan and Milward 1991, 1995) هيكل الإدارة ومخرجاتها، وكذلك

(Mandell 1999) أســاليب الإدارة وأدواتهــا، و(Agranoff and McGuire 2003) الأدوات التعاونيــة، وكذا (Bardach 1998) نظريات القيادة التعاونية، و(Koppenjan and Klijn 2004) إدارة المعرفــة للتعامل مع حالات عدم اليقين، و(McGuire (2000 أســاليب الإدارة، وأخيراً، (O'Toole and Meier 2001) الإستراتيجيات والسلوكيات الإداريــة. إضافة إلى ذلك فإن (Agranoff and McGuire 2001) اشــتركا فى عدد من المفاهيم الجوهرية فى إدارة الشــبكات التعاونية ضمن نموذج [٤] العملية الإدارية الذى يتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والرقابة، والتنســيق، وإعداد التقارير والمتابعة، وإعداد الميزانية.

وتوحى هذه الدروس بأن هناك الكثير مما قد تقع أعيننا عليه فى بعض مجالات هذه الدراســة، إلا أن هذه الأشياء تقل بصورة كبيرة فى الكثير من المجالات الأخرى. ففيما يتعلق بالأخير، فإن الشــبكات تعد بعيــدة عن النمط الوحيد للإدارة التعاونية، وقد تكون أقل أهمية من الاتفاقات التعاقدية أو الهيئات التعاونية والاتفاقات التعاونية الأخــرى. فالمديرون يقضون وقتاً كبيراً فى التعــاون، وبتكلفة ما أقل مما قد يعتقده المرء. أما اليوم فإن أكثر المشــاكل السياســية الضارة هى ما يتعلــق بتبديد المعرفة والمــوارد، وهى تأثيرات أولية تعانى منها المنظمات، إلا أن هياكل الحكومات الداخلية تضمــن ضــرورة مشــاركة المديرين للحكومات الأخرى والمنظمــات غير الحكومية (Agranoff and McGuire 2003, O'Toole 1997). وذلــك التوجه له مردود فاعل فى شــبكات الإدارة العامة، وذلك فيما يتعلق باســتمرار الأثــر التعاونى، وبناء قدرة جماعية للحلول التعاونية اللاحقة، ومن ثم تعليم المديرين المهارة الأساسية للتعاون.

كما لوحظ سابقاً، أنه قد يكون من المستحيل تقييم منافع الشبكات مقابل التكاليف، إلا أن المزايا ســوف تتلخص فى أن المديرين واختصاصيى البرنامج لن ينشــغلوا فى العمليات التعاونية لمجرد تحقيق أغراض اجتماعية فحســب، أو بدافع الحصول على الميزة الجوهرية للتعاون. حيث يجب أن يكون هناك ما هو أكثر من ذلك، بمعنى أن يتم الإبقاء على المشــاركين داخل الشبكة التعاونية. ونأمل أن تكون هذه الدروس العشرة السابقة ذات نفع للمديرين المشاركين فى شبكات الإدارة العامة التعاونية فعلاً أو الذين يأملون بذلك.

التعريف بالباحث:

روبرت أقرانوف، أستاذ فخرى بكلية شئون البيئة العامة، فى ولاية إنديانا الأمريكية، بلومنقن. كما أنه أستاذاً فى معهد أورتيجا واى قازيت فى مدريد بأسبانيا. فى العام ٢٠٠٥م حصـــل على جائزة دانيال ألازار للعلماء المميزين من جمعية العلوم السياســية الأمريكية، قسم العلاقات الحكومية والاتحادية.

التعريف بالمترجم:

أستاذ التعليم والتقنية المســاعد بمعهد الإدارة العامة، حصل على درجة الدكتوراه فــى التعليم والتقنيــة عام ٢٠٠٥م من جامعة ميسيســبى الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية. كما أنه حاصل على درجة الماجستير فى الإدارة العامة، وهو مهتم بالتدريب والبحوث والاستشــارات فى مجال الإدارة والتعليم واستخدام التقنية، وله العديد من البحوث والدراسات والاستشارات الإدارية.

الهوامش:

١ - لم يحدد الباحث تلك الوحدات الإدارية.

٢ - لم يحدد الباحث المهمة التى يصرف فيها المدير وقته.

٣ - اســتخدم الباحث أسـلوب التحليل المعروف بالمختصر (SWOT) وهو ما يعرف بأداة التحليل المرتكزة على معرفة مكامن القوة، الضعف، الفرص، التحديات التى تواجه المنظمة.

٤ - استخدم الباحث مصطلح POSDCORB اختصاراً.

المراجع

- Agranoff, Robert, Forthcoming. Managing Within Networks: Adding Value to Public Organizations. Washington, DC: Georgetown University Press.

- Agranoff, Robert, and Michael McGuire. 2001. Big Questions in Public Network Management Research. Journal of Public Administration Research and Theory 11 (3): 295-326.

- ________. 2003 Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments, Washington, DC: Georgetown University Press.

- Alter, Catherine, and Jerald Hage. 1993. Organizations Working Together. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Bardach, Eugene. 1998. Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship. Washington, DC: Brookings Institution Press.

- Burt, Ronald. 1992. Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Castells, Manuel. 1996. The Rise of the Network Society. Maiden, MA: Blackwell.

- Clegg, Stewart R. 1990. Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World. London: Sage Publications.

- Clegg, Stewart R., and Cynthia Hardy. 1996. Conclusions: Representation, In Handbook of Organization Studies, edited by Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, and Wlater R. Nord, 676-708. London: Sage Publications.

- Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak, 2000. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press.

- Frederickson, Ha. George. 1999. The Repositioning of American Public Administration. PS: Political Science and Politics 32(4): 701-11.

- Granovetter, Mark S. 1973. The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology 78(6): 1360-80.

- Hirst, Paul. 2000. Democracy and Governance. In Debating Governance: Authority, steering, and Democracy, edited by Jon Pierre, 13-35. Oxford: Oxford University Press.

- Kickert, Walter J. Ml, Erik-Hans Klijn, and Joop F. M. Koppernjan. 1997. Introduction: A Management Perspective on Plolicy Networks. In Managing Complex Networks, edited by Walter J. M. Kickert, Erik-Hans Klijn, and Joop F. M. Koppenan, 1-13. London» Sage Publications.

- Klijn, Erik-Hans. 1996. Analyżing and Managing Policy Processes in complex Networks. Administration & Society 28(1): 90-119.

- Koppenjan, Joop, and Erik-Hans Klijn, 2004. Managing Uncertainties in Networks. London: Routledge.

- Laumann, Edward o, L.. Galaskiewicz, and P. V. Marsden. 1978. community Structure as Intel-organizational Linkages. Annual Review of Sociology, 4: 455-84.

- Lipnack, Jessica, and Jeffrey Stamps. 1994. The Age of the Network. New York: Wiley.

- Loughlin, John. 2000. Regional Autonomy and State Paradigm Shifts. Regional and Federal Studies 10(2): 10-34.

- Mandell, Myrna P. 1999. Community Collaborations: Working through Network Structures. Policy studies Review 16(1): 42-64.

- McGuire, Michael. 2000. Collaborative Policy Making and Administration: The Operational Demands of Local Economic Development. Economic Development Quarterly 14(3):276-91.

- Moore, Mark H. 1995. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Newell, Sue, Maxine Robertson, Harry Scarbrough, and Jacky Swan. 2002. Managing Knowledge Work. New York: Palgrave.

- Nohria, Nitin, 1992. Information and Search in the Creation of New Business Ventures: The Case of the 128 Venture Group. In Networks and Organizations: Structure, Form, and Action, edited by Nitin Nohria and Robert Eccles, 240-61. Boston: Harvard Business School Press.

- O'Toole, Laurence J., Jr. 1997. treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. Public Administration Review 57(1): 45-52.

- O'Toole, Laurence J., Jr., and Kenneth J. Meier. 2001. Managerial Strategics and Behavior in Networks. Journal of Public Administration Research and Theory 11(3): 271-94.

- Powell, Walter W. 1990. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Ogranization. In Research in Organizational behavior, vol. 12, edited by Barry M. Staww and Larry L. Cummings, 295336. Greenwich, CT: JAI Press.

- Provan, Keith G., and H. Brinton Milward. 1991. Institutional-Level Norms and Organizational Involvement in a Service-Implementation Network. Journal of Public Administration Research and Theory 1(4): 391-417.

- ________. 1995. A Preliminary Theory of Intel-organizational Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. Administrative Science Quarterly 40(1): 1-33.

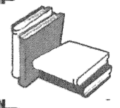
- Rhodes, R. A. W. 1997. Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Buckingham, UK: Open University Press.

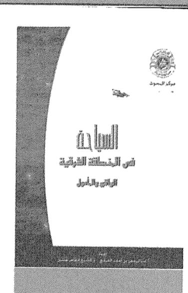
- Saint-Onge, Hubert, and Charles Armstrong. 2004. The Conductive Organization. Amsterdam: Elsevier.

- Senge, Peter M. 2006. The Fifth Discipline: The An and Practics of the Uarning Organization. Rev. ed. New York: Doubleday.

- Sharpe. Laurence J. 1986. Intergovernmental Policy Making: The Limits of Subnational Autonomy. In Guidance, Control, and Evaluation in the Public Sector: The Bielefeld Interdisciplinary Project, edited by Franz-Xaver Kaufmann, Giandomenico Majone, and Vincent Ostrom, 159-81. Berlin: Walter de Gruyter.
- Stone, Clarence, Kathryn Doherty, Cheryl Jones, and Timothy Ross. 1999. Schools and Disadvantaged Neighborhoods: The community Development Challenge. In Urban Problems and Communiity Development, edited by Ronald F. Ferguson and Wiliam T. Dickens, 339-69. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Strauss, Anselm, and Juliet Corbin, 1998. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Thoma, Craig W. 2003. Bureaucratic Landscapes: Interagency Cooperation and the Preservation of Biodiversity. Cambridge, MA: MIT Press.
- Tsoukas, Haridimos. 2005. Complex Knowledge. Oxford: Oxford University Press.
- Walker, David B. 2000. The Rebirth of Federalism: Slouching toward Washington> 2nd ed. New York: Chatham House.
- White, Harrison C. 1992. Identity and Control: A Structural Theory of Social Action. Princeton, JN: Princeton University Press.

من الإصدارات الجديدة للمعهد





بحث

السياحة فى المنطقة الشرقية الواقع والمأمول

إعـــــداد: أ. عبدالرحمن بن أحمد العرفج

د. الشيخ الطاهر حسين

النـاشـــر: معهد الإدارة العامة

سـنة النشـر: ١٤٢٨هـ

عدد الصفحات: ٢٧٢

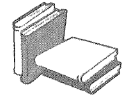
يهدف هذا البحث إلى التعرف على الموارد السياحية الحالية والمستقبلية وتقييمها فيما يتصل بأنماط الطلب السياحى الحالى والمستقبلى فى المنطقة الشرقية، وهذه المعطيات والحقائق ستساعد على خلق الإطار التخطيطى لخطة تنمية السياحة المستديمة فى المنطقة الشرقية.

وتتسم صناعة السياحة بأنها مزيج من المكان الجذاب والنشاطات السياحية والترفيه والتسهيلات والخدمات الحكومية. وتعد المنطقة الشرقية نموذجاً تتوافر فيها كل المقومات الأساسية لنجاح صناعة السياحة ومن أهمها:

- عناصر الجذب السياحية، سواء أكانت طبيعية أم بشرية.
- البنية التحتية.
- التجهيزات والخدمات السياحية.
- النقل والموصلات.

إن تطوير قطاع السياحة وتنميته يسهم فى تنويع القاعدة الاقتصادية، وتحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة، وزيادة الفرص الوظيفية، وتطوير المنشآت الصغيرة.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



بحث







رضا المستفيدين من الخدمات البلدية في مدينة الرياض

إعـــــداد: د. فهد بن معيقل العلي

أ. محمد بن زويد العتيبي

أ. مطلق بن صالح الذيابي

النـاشـــــر: معهد الإدارة العامة

سـنـة النشـر: ١٤٢٨هـ

عـدد الصفحات: ١٦٠

يعد سماع رأى المستفيد وتقييمه واقتراحاته فى الخدمات المقدمة من قبل الأجهزة الحكومية ذا أهمية بالغة، ومن هنا كان اختيار الباحثين لأمانه منطقة الرياض بوصفها أحد الأجهزة الحكومية الخدمية المهمة التى تقدم خدمات متنوعة للمواطنين. شـارك فى الدراسـة عينة من المستفيدين من الخدمات البلدية فى منطقة الرياض، حيث قسمت عبارات استبانة الدراسة إلى خمسة محاور رئيسية هى: محور موقع البلدية والمواقـف، ومحور البيئة الداخلية والإرشـادات، ومحور الإجراءات، ومحور الموظفين وسـلوكياتهم، ومحور الوقت وقبول الاقتراحات. كما اشـتملت الاسـتبانة على سؤال عن مصادر المشكلات وآخر عن الاقتراحات لحل تلك المشكلات، وسؤال أخير عن مستوى رضا المستفيدين بشكل عام عن خدمات البلدية.

وقد أشـارت نتائج الدراسـة إلى أن مستوى رضا المسـتفيدين عن محاور الدراسة يختلف باختلاف المتغيرات الخاصة بالخدمة (نوع الخدمة، وعدد مرات المراجعة، والوقت المسـتغرق لمراجعة البلدية، وقت مراجعة البلدية) وكذلك باختلاف السمات الشخصية للمستفيدين (المؤهل العملى، والعمر، وطبيعةالعمل، والحالة الاجتماعية).

وفي نهاية الدراسـة طرحت بعض التوصيات التى تهدف إلى رفع مستوى الرضا لدى المستفيدين من الخدمات البلدية فى مدينة الرياض.

وتُعد هذه الدراسـة مهمة ومفيدة لمتخذ القرار وللمسئولين عن الخدمات البلدية فى مدينة الرياض، وذلك لتحسـين وتطوير الخدمة بما يحقق رضا المسـتفيدين، ويمكن أن يسـتفيد منها أيضاً المسـئولون الآخرين فى أمانات المناطق وفى الأجهزة الخدمية الأخرى.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة:

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (..............................) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع: ....

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: في حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name: ....

Organization: ....

Address: ....

Please find a bank draft for $ ...., payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

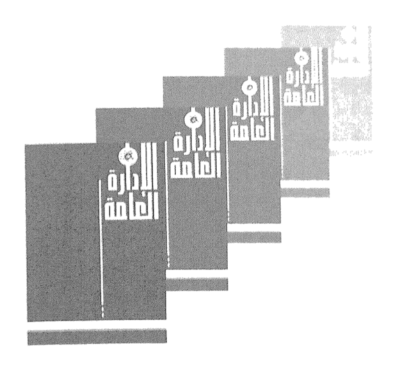
City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: .... / .... / 20 .... Signature: ....

Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing

Riyadh 11141 Saudi Arabia

Please notify if postal address changes.



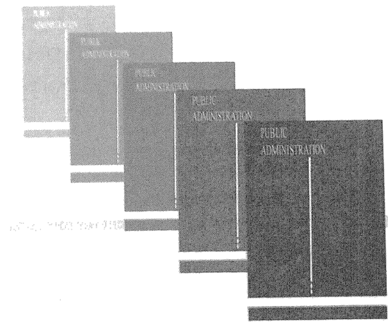


مركز البحوث

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة اشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية



Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

● **ثمن العدد:**

- فـي المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى: ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات.

● **الاشتراكات السنوية:**

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
❖ الأفـراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً
- فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration.

• Price Per Issue:

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions:

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

The Crime of Disclosing Companies' Confidential Information Under the Saudi Stock Market Law

Dr. Mohammad N. Al-Bajad

Confidential information of the companies enlisted in the stock market is the cornerstone for stock-trading process as they play a critical and direct role in the investors' decisions over selling and buying stocks. They also measure the efficiency and stability of the stock market through their credibility and accessibility to all traders alike, which is referred to as the transparency and disclosure principle. However, breaching this principle leads to serious consequences, notably creating imbalance in the principle of supply and demand, and offending the principle of equality among investors. This in turn leads to losing confidence in the stock market due to incredible trading and high risks, which are repellent factors for investors. As such, various countries have been so careful to enact regulations that protect such type of information.

The present research tackles disclosing companies' confidential information in the Saudi Stock Market law, a crime that causes damage to the stock market itself and to the traders' equities as well. In the first part of this paper, we explained the legal aspects of this crime; moral and material. In the second part, we tackle the penalties set by law for this type of crime, and we conclud with the results and recommendations.

Abstract

Determinants of Government Expenditure in the Kingdom of Sauadi Arabia

Dr. Ali Othaman Al-Hakami

The main objective of this study is to examine empirically major macroeconomic factors that affect government expenditure trend in the Kingdom of Saudi Arabia in the period 1996-2004. The gross domestic product, the openness level, the monetization level, inflation rate, total population, and the total government revenues are included. The unit root tests, co-integration and error-correction models are used in the study.

The statistical results show that the time series of variables are non-stationary in levels. The co-integration analysis suggest that variables examined are co-integrated and achieve an equilibrium in the long run. In general, the statistical results of error-correction model seem to be comcerned with studying expectations that government expenditure determined through the major macroeconomic variables examined in the study. The results show that the government expenditure function in Saudi Arabia was subject to structural shift during the Kuwait liberation war.

Abstract

Career Path Planning Programs: Practices and Difficulties in Saudi Business Organizations

Dr. Moaddi Mohammed Al-Mith-hib

This study focuses on career path planning programs in Saudi business organizations. Several research questions are raised relating to the practices of such programs, their objectives, difficulties, and correlations with some organizational variables. A purposive sample of three hundred eighty nine organizations was drawn from the private sector. A questionnaire was used to collect the data from HR managers in these organizations. Findings show that participating organizations had poor career path planning programs and declared different objectives in adopting such programs. Findings also indicate that the difficulties organizations face in this area can be clustered into five major factors. Significant correlations with some organizational variables examined in the study are identified. A proposed practical model of career path planning and execution is presented along with other recommendations.

CONTENTS Page

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Seven
- Issue Number 4

*** Correspondence:**

Correspondence concerning editing should be addressed to:
Editor, *Public Administration,* Institute of Public
Administration, P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
The Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS:

ISSN : 0256 - 9035

• Volume Forty Seven • Number 4 • Shawwal 1428 • Oct. 2007

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

● Volume Forty Seven ● Number 4 ● Shawwal 1428 ● Oct. 2007

ص. ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٨هـ